



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**NÁVRH ZMĚN SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ
VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI**

PROPOSAL FOR CHANGES TO THE SYSTEM OF REMUNERATION OF EMPLOYEES IN THE SELECTED
COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Filip Rous

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Student: **Filip Rous**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh změn systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použitých zdrojů
Seznam příloh

Cíle, kterých má být dosaženo:

Vymežit problém, jasně stanovit cíle práce a metody zpracování. Zmapovat nejnovější teoretické poznatky a vybrat vhodná teoretická východiska pro řešení problematiky. Analyzovat současný stav systému odměňování zaměstnanců ve společnosti, vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících daný systém. Shrnout výsledky analýzy a vyvodit klíčové závěry. Navrhnout vhodné změny systému odměňování zaměstnanců.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ a E. HÜTTLOVÁ. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. 126 s. ISBN 80-7079-988-9.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Smyslem této bakalářské práce je vytvoření návrhu změn systému odměňování zaměstnanců ve společnosti FORTYS PIZZA s.r.o. První část pojednává o teoretických poznatcích z oblasti odměňování zaměstnanců. Druhá část se zabývá analýzou současného stavu systému odměňování zaměstnanců ve společnosti a vnitřních a vnějších vlivů ovlivňujících tento systém odměňování a třetí závěrečná část obsahuje navržené změny v systému odměňování zaměstnanců.

Abstract

The aim of this bachelor thesis is to create a proposal for changes in the system of remuneration of employees in company FORTYS PIZZA s.r.o. The first part deals with the theoretical knowledge of remuneration of employees. The second part includes the analysis of current status of remuneration employees in the company and internal and external factors affecting this system of remuneration. The third final part contains proposals changes in the system of remuneration employees.

Klíčová slova

Mzda, benefity, zaměstnanec, odměňování zaměstnanců, celková odměna

Key Words

Wage, benefits, employee, employee remuneration, total reward

Bibliografická citace

ROUS, Filip. *Návrh změn systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/120007>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Markéta Kruntorádová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 9. května 2019

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval vedoucí mé bakalářské práce Ing. Markétě Kruntorádové, Ph.D., za poskytnuté rady a informace, které mi vždy ochotně poskytla při zpracovávání mé bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat vedení organizace za poskytnuté informace ohledně společnosti. A v neposlední řadě rodině a přátelům za psychickou podporu.

Obsah

ÚVOD	11
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	15
1.1 Odměňování pracovníků	15
1.1.1 Definice odměňování	15
1.1.2 Systém odměňování	16
1.1.3 Vnitřní faktory ovlivňující systém odměňování	17
1.1.4 Vnější faktory ovlivňující systém odměňování	19
1.2 Celková odměna	20
1.2.1 Peněžní odměny	22
1.2.2 Zaměstnanecké výhody	24
1.2.3 Vzdělání a rozvoj	25
1.2.4 Pracovní prostředí	27
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	29
2.1 Základní informace o společnosti	29
2.2 Historie a současnost společnosti	30
2.3 Sortiment služeb	31
2.4 Analýza stávajícího systému odměňování a interních vlivů	31
2.4.1 Analýza 7S	31

2.4.2	Analýza spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování	50
2.4.3	Analýza spokojenosti vedení společnosti se systémem odměňování	53
2.4.4	Analýza ekonomické situace	56
2.5	Analýza externích faktorů	60
2.5.1	Trendy v populačním vývoji.....	61
2.5.2	Trendy v zaměstnávání lidí.....	64
2.5.3	Tržní mzdové sazby	67
2.5.4	Analýza zákonných norem.....	70
2.5.5	Analýza scény ústředí vlády	71
2.5.6	Analýza scény kolektivních pracovních vztahů.....	73
2.5.7	Analýza dobrovolného a neziskového sektoru	74
2.5.8	Analýza scény místní samosprávy	74
2.6	Shrnutí analytické části	74
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	78
3.1	Odměna za doporučení zaměstnance	78
3.2	Náborový příspěvek	79
3.3	Příspěvek na volnočasové aktivity	79
3.4	Sick days	79
3.5	Odměna za výkon.....	80
3.6	Zaměstnanec měsíce.....	80
3.7	Ekonomické zhodnocení navrhnutých změn	80

3.7.1	Náklady na odměnu za doporučení zaměstnance	81
3.7.2	Náklady na náborový příspěvek	81
3.7.3	Náklady na příspěvek na volnočasové aktivity.....	81
3.7.4	Náklady na sick days	82
3.7.5	Náklady na odměnu za výkon.....	82
3.7.6	Náklady na zaměstnance měsíce.....	82
3.7.7	Reálně vynaložené náklady navrhovaných změn	83
3.7.8	Očekávané přínosy navrhovaných změn	84
3.8	Harmonogram změn.....	85
ZÁVĚR		87
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		88
SEZNAM GRAFŮ		93
SEZNAM OBRÁZKŮ.....		94
SEZNAM TABULEK		95
SEZNAM PŘÍLOH.....		97

ÚVOD

Tato bakalářská práce se zabývá systémem odměňování zaměstnanců v konkrétní společnosti. Posuzovaná společnost je FORTYS PIZZA s.r.o., která má pobočky po celé České republice, ovšem tato bakalářská práce je zpracována na základě tří brněnských poboček. Společnost se zabývá výrobou a prodejem pizzy. Společnost má zavedený konkrétní systém odměňování zaměstnanců, ale ráda uvítá případné návrhy pro zlepšení a odstranění nedostatků.

Tato bakalářská práce se bude zabývat systémem odměňování, který je ve společnosti velice důležitý a měl by být řádně zpracovaný a nastavený. Je velice důležitý pro celkovou výkonnost společnosti a spokojenost obou stran, jak zaměstnanců, tak vedení společnosti. Tento systém by měl být spravedlivý ke všem zaměstnancům. Když budou spokojeni zaměstnanci, budou lépe odvádět svoji práci a následně budou více spokojeni i zákazníci dané společnosti.

V dnešní době se společnosti málo zajímají o to, jak jsou zaměstnanci spokojeni s platovým ohodnocením a s jejich celkovou spokojeností ve společnosti. Často chybí zpětná vazba ze strany vedení a zaměstnanci si mohou myslet, že jejich práce je nedocenená a časem postupně mohou ztrácet motivaci.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem je navrhnout vhodnou změnu systému odměňování zaměstnanců v této společnosti, která povede ke spokojenosti obou stran, jak vedení organizace, tak i všech zaměstnanců.

Mezi dílčí cíle patří zmapování teoretických poznatků z odborné literatury. Dále seznámení se s ekonomickou situací společnosti a se současným systémem odměňování a získání potřebných informací od vedení společnosti, které jsou potřeba ke zpracování analýz. Dalším důležitým dílčím cílem je řízený rozhovor s vedením organizace a získání informací od zaměstnanců ohledně spokojenosti pomocí dotazníkového šetření. A v neposlední řadě analýza externího prostředí, především analýza trendů v populačním vývoji a v zaměstnávání lidí, dále analýza tržních sazeb a analýza trhu produktu. Po úspěšném dokončení všech těchto činností bude možné naplnění hlavního cíle, a to pozitivní změny v současném systému odměňování zaměstnanců a odstranění nedostatků.

Pro dosažení výše uvedených cílů budou použity tyto metody:

- Faktografická rešerše.
- Analýza 7S faktorů.
- Dotazníkové šetření.
- Řízený rozhovor.
- Nemocnost.
- Fluktuace.
- Produktivita práce.
- Horizontální a vertikální analýza.
- Matematické metody (četnost, průměr).

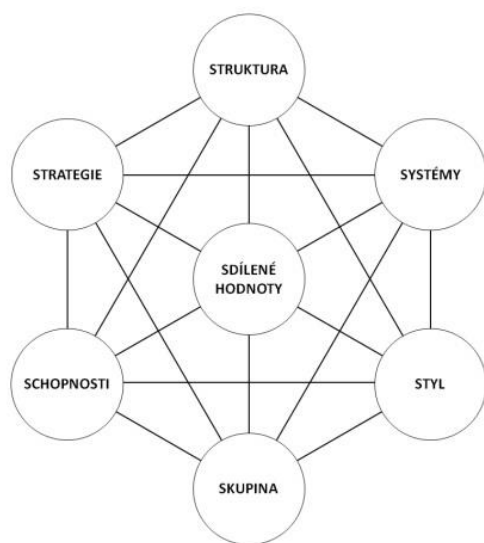
Bakalářská práce je rozdělena na tři hlavní části, na teoretickou část, analytickou část a část návrhovou.

Teoretická část je zaměřena na vysvětlení pojmů ohledně odměňování zaměstnanců a na koncept celkové odměny. Analytická část obsahuje základní informace o společnosti včetně historie a výrobního programu, dále analýzu stávajícího systému odměňování a interních vlivů a v neposlední řadě analýzu externích faktorů. V poslední návrhové části

budou navrženy změny v systému odměňování zaměstnanců tak, aby eliminovaly nedostatky a slabé stránky společnosti.

Faktografická rešerše je soupis literatury k dané problematice. Tento soupis bude využit v analýze systému odměňování a je zpracován na základě odborné literatury (Informační věda, 2009).

McKinsey 7S se používá pro hodnocení kritických faktorů společnosti a těmito faktory jsou: struktura, strategie, systémy, spolupracovníci, styl řízení, sdílené hodnoty, schopnosti (Managementmania, 2015).



Obrázek č. 1: Model McKinsey 7S (Zdroj: Managementmania, 2015)

7 hlavních faktorů McKinsey 7S:

- Spolupracovníci – zaměstnanci, jejich charakteristika a vztahy mezi nimi i jejich vztahy ke společnosti.
- Strategie – definuje cíle a způsoby jejich dosažení.
- Sdílené hodnoty – poslání, vize a firemní kultura
- Schopnosti – znalosti, zkušenosti a dovednosti.
- Styl řízení – charakteristický způsob chování, jednání a konání.
- Struktura – organizační uspořádání ve společnosti.
- Systémy – postupy, procesy, technické systémy, technologie a informační systémy (Managementmania, 2015).

Dotazníkové šetření je jedna z metod kvantitativního výzkumu, jejímž cílem je získat informace od určitého množství respondentů. Sběr dat je prováděn pomocí papírových dotazníků (Marksmarketing, 2019).

Řízený rozhovor je jednou z technik sběru dat sociálního výzkumu, kdy tázaný dostává otázky dle dotazníku a respondent na ně odpovídá (Managementmania, 2015).

Nemocnost je ukazatelem zdravotního stavu. Jedná se o poměr počtu nemocných lidí k počtu lidí dané populace (Demografie, 2019).

Fluktuace je považována za negativní faktor. Jedná se o pohyb zaměstnanců, na druhou stranu má i své přínosy, bez kterých společnost časem může stagnovat. Mírná fluktuace je pro společnost prospěšná, protože může přivádět nové lidi s novými nápady (Logistika, 2018).

Produktivita práce je hodnota zboží a služeb, které zaměstnanci produkují v určitém časovém období. Produktivita práce se měří pomocí ukazatelů, kterými jsou produktivita práce z přidané hodnoty, produktivita z výkonů, mzdová produktivita a mzdová rentabilita (Analyzuj a Proved', 2019).

Horizontální analýza sleduje vývoj položek finančních výkazů v daném čase, vyčísluje absolutní a relativní změny položek výkazů. **Vertikální analýza** je zaměřena na procentní rozbor finančních výkazů, vyčísluje tedy procentuální podíl položek na celku (Managementmania, 2015).

Průměrem se rozumí průměr všech hodnot ve statistickém souboru. Vypočítá se sečtením všech hodnot a vydělením jejich počtem. **Četnost** vyjadřuje, kolik hodnot příslušného znaku se vyskytuje v daném statistickém souboru (Matematika.cz, 2019).

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická část bakalářské práce se zaměřuje na objasnění základních pojmů z oblasti odměňování pracovníků, které pomohou k lepšímu pochopení tématu.

1.1 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků patří mezi nejzávažnější a nejstarší personální činnosti přitahující pozornost vedení společností a zaměstnanců. Odměňování patří mezi nejefektivnější nástroje motivování zaměstnanců, které má společnost k dispozici (Koubek, 2007, s.283).

1.1.1 Definice odměňování

„Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamená pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního titulu nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje. Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé, např. přidělení určitým způsobem vybavené kanceláře, zařazení na určité pracoviště, přidělení určitého stroje či zařízení (kancelář s kobercem místo linolea, kancelář v budově ředitelství, přidělení počítače aj.). Stále více je mezi odměny zařazováno i vzdělávání poskytované organizací. Kromě těchto více či méně hmatatelných odměn, které kontroluje a o nichž v podstatě rozhoduje organizace (také se jim říká vnější odměny), se stále více pozornosti věnuje tzv. vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, s příjemnými pocity vyplývajících z toho, že se může zúčastňovat určitých aktivit či úkolů, z pocitu užitečnosti a úspěšnosti, z neformálního uznání okolí, z postavení, dosahování pracovních cílů a kariéry apod. Odměny tohoto druhu korespondují s osobností pracovníka, jeho potřebami, zájmy, postoji, hodnotami

a normami. Vedle peněžních forem odměňování se tedy používají i nepeněžních formy, z nichž některé lze vyjádřit v penězích, ale některé v penězích vůbec vyjádřit nelze. Všechny uvedené odměny tvoří tzv. celkovou odměnu“. (Koubek, 2007, s. 283)

1.1.2 Systém odměňování

Systém odměňování se skládá z následujících skupin:

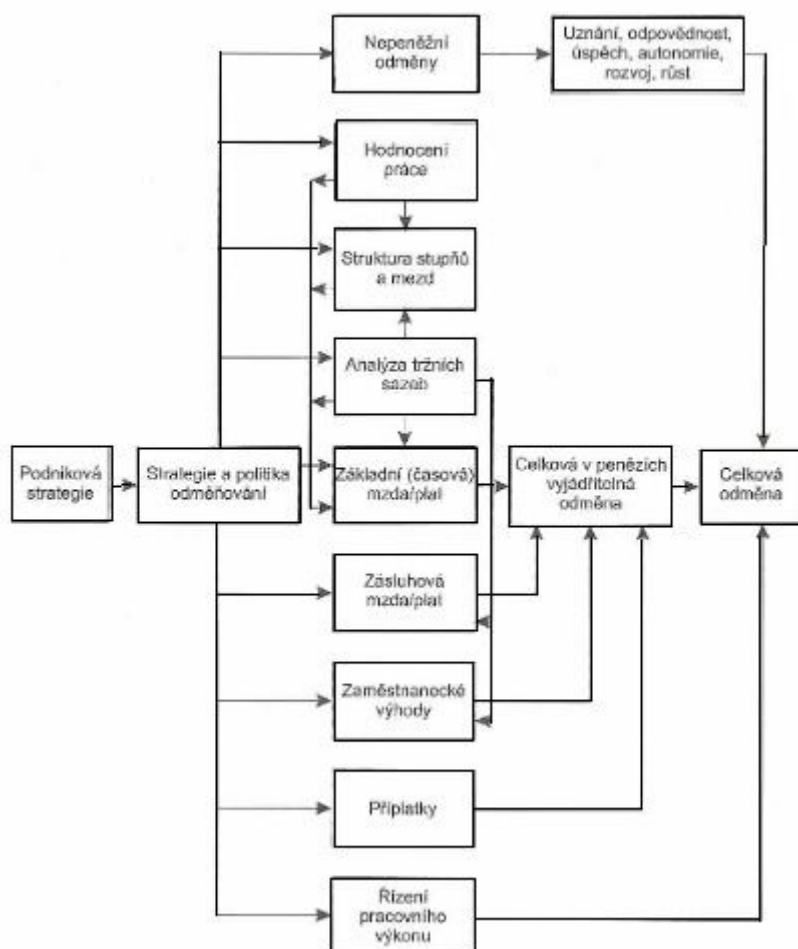
- **Politika** – poskytuje vodítka k přístupům v odměňování.
- **Postupy** – nabízení peněžních a nepeněžních odměn.
- **Procesy** – patří sem hodnocení práce a řízení pracovního výkonu.
- **Procedury** – provádějí se, aby se udržel systém a aby fungoval pružně a účinně a zabezpečil, aby za peněžní odměnu byla získána adekvátní hodnota (Armstrong, 2007, s. 517).

Je třeba si položit tři otázky při počátku uvažování o odměňování:

1. Čeho chce společnost dosáhnout svým systémem odměn?
2. Jaký význam mají pro zaměstnance různé možnosti odměn?
3. Které vnější vlivy ovlivňují odměňování ve společnosti (Koubek, 2007, s.286)?

Prvky systému odměňování:

1. Podniková strategie.
2. Strategie a politika odměňování.
3. Základní peněžní odměna.
4. Zásluhová odměna.
5. Zaměstnanecké výhody.
6. Příplatky.
7. Řízení pracovního výkonu.
8. Nepeněžní odměny.
9. Hodnocení práce.
10. Struktura stupňů a mezd.
11. Analýza tržních sazeb.
12. Celková v penězích vyjádřená odměna.
13. Celkový výdělek.
14. Celková odměna (Armstrong, 2009, s. 25).



Obrázek č. 2: Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vazby (Zdroj: Armstrong, 2009, s. 24)

1.1.3 Vnitřní faktory ovlivňující systém odměňování

Politika a praxe odměňování je ovlivňována vnitřními faktory. Mezi tyto hlavní faktory řadíme podnikovou kulturu, podnikání organizace, techniku a technologie, lidi, podnikovou strategii a hledisko pracovníků (Armstrong, 2009, s. 33).

Podniková kultura

Politika a praxe řízení odměňování může být ovlivněna kulturou dané společnosti. Podnikovou kulturu společnosti tvoří sdílené hodnoty, postoje, normy a domněnky ovlivňující způsob dělání věcí a jednání lidí. Podniková kultura je velice významná, pozitivní kultura může vytvářet příznivé prostředí pro zlepšování pracovních výkonů

a řízení směn. Špatná podniková kultura může zabraňovat dosahování strategických cílů odměňování (Armstrong, 2009, s. 33).

Podnikání organizace

Základní hodnoty společnosti a druh podnikání organizace (výroba, služby veřejného sektoru, ziskové služby, neziskové služby, vzdělávání) formují charakter společnosti a působí na strategii odměňování. Podnikání organizace ovlivňuje typ zaměstnanců, kteří pracují ve společnosti (Armstrong, 2009, s. 35).

Technika a technologie

Technika a technologie společnosti má vliv na to, jak je práce vykonávána, řízena a organizována. Nově zavedené techniky a technologie mohou způsobit závažné změny systémů a procesů. Proto jsou potřeba odlišné dovednosti a jsou vytvářeny nové metody práce, a i nové metody odměňování (Armstrong, 2009, s. 35).

Lidé

Typ zaměstnanců, a hlavně i přístup k odměňování, bude závislý na typu společnosti a technice a technologii společnosti. Cílem společnosti by mělo být získávání, vzdělávání, udržení a motivování zaměstnanců se zvláštními schopnostmi, které se vynořují z povah vztahů a firemních činností (Armstrong, 2009, s. 36).

Podniková strategie

To, kam se společnost ubírá, vymezuje to, kam by odměňování mělo směřovat. Spojování podnikové strategie a strategie odměňování jako celku přispívá efektivně k naplňování poslání nebo účelu společnosti. Podniková strategie se časem mění a spolu s tím se mění i strategie odměňování (Armstrong, 2009, s. 36).

Hledisko pracovníků

Politika řízení odměňování by měla brát v potaz potřeby a očekávání zaměstnanců jako jedné ze zainteresovaných stran společnosti. Dále bychom měli zvážit názory a potřeby dalších zainteresovaných stran společnosti, obzvlášť vlastníků v soukromém sektoru a vlád, orgánů místní a regionální správy a také v jiných případech i správců majetku. Pro vytváření politiky a programů odměňování má zapojování zaměstnanců prvořadý

význam. Je potřeba zjišťovat přání všech zaměstnanců a také je třeba naslouchat jejich připomínkám a poznámkám k existující praxi a brát je v potaz (Armstrong, 2009, s. 36).

1.1.4 Vnější faktory ovlivňující systém odměňování

Politika a praxe odměňování je ovlivňována vnějšími faktory. Mezi tyto hlavní faktory řadíme globalizaci, trendy v zaměstnávání lidí, trendy v populačním vývoji, tržní mzdové sazby, britské zákony týkající se zaměstnávání lidí, scéna kolektivních pracovních vztahů, scéna ustředí vlády, scéna místní správy a dobrovolný a neziskový sektor (Armstrong, 2009, s. 37).

Globalizace

Globalizace vyžaduje od společností v zájmu uspokojování lokálních potřeb, aby lidi vysílali do celého světa informace, nápady a produkty (Armstrong, 2009, s. 37).

Trendy v zaměstnávání lidí

„Objevuje se rostoucí poptávka po dovednostech a speciální přípravě na povolání, zejména se jedná o poptávku po manažerech a specialistech, pracovnících se znalostmi a informacemi, pracovnících zabezpečujících službu zákazníkům, po technickém a kancelářském personálu a po kvalifikovaných manuálních pracovnících“. Toto ovlivňuje strategii odměňování dohromady s nedostatkem kvalifikovaných lidí spojených s nízkou mírou nezaměstnanosti (Armstrong, 2009, s. 37).

Trendy v populačním vývoji

Demografické změny jsou jedním z nejdůležitějších faktorů strategie odměňování a lidských zdrojů. V posledních desetiletích se porodnost v celém světě snižuje a spolu s tím klesla také úmrtnost a prodlužování lidského života (Armstrong, 2009, s. 37).

Tržní mzdové sazby

Vnější prostředí má ve společnostech značný dopad na mzdové sazby a revize a úpravy mezd a platů. Společnosti musí brát v potaz úrovně a pohyby tržních a běžných sazeb, pokud chtějí, aby byla konkurenceschopná jejich peněžní odměna (Armstrong, 2009, s. 38).

České zákony týkající se zaměstnávání lidí

„Základním právním předpisem na úseku pracovního práva je zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, který upravuje především právní vztahy mezi zaměstnavateli a zaměstnanci při výkonu závislé práce nebo v souvislosti s ním. Stanoví tedy primárně soubor základních práv a povinností smluvních stran základních pracovněprávních vztahů, kterými jsou pracovní poměr a dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr (dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti)“. (MPSV, 2019)

Scéna kolektivních pracovních vztahů

„Odbory ovlivňují postupy v odměňování na celostátní úrovni prostřednictvím celostátního vyjednávání o peněžních odměnách tím, že se vyjadřují k takovým záležitostem, jako jsou peněžní odměny řídících pracovníků, a tím, že vyvíjejí tlak na dodržování rovného odměňování“. (Armstrong, 2009, s. 39)

Scéna ústředí vlády

Politické směrnice vytváří vláda a jimi se řídí ministerstva a vládní agentury. Zejména agentury, ale i ministerstva mají jistou volnost vytvářet vlastní platové struktury (Armstrong, 2009, s. 39).

Scéna místní správy

Úřadem náměstka předsedy vlády a sdružením zaměstnavatelů v oblasti místní správy byl vytvořen systém strategií pracovních sil a systém peněžních odměn pro místní správu se dvěma hlavními doporučeními (Armstrong, 2009, s. 40).

Dobrovolný a neziskový sektor

„Dobrovolný a neziskový sektor jsou velmi rozmanité a je obtížné zjistit jakékoliv všeobecně platné trendy ve vytváření systému odměňování“. (Armstrong, 2009, s. 40)

1.2 Celková odměna

Celková odměna zahrnuje všechny typy odměn. Jde o nepřímé, přímé, vnitřní a vnější typy odměn. Patří sem plat, zásluhová odměna, zaměstnanecké výhody a dále nepeněžní

odměny jako zážitky z práce, zkušenosti a vzdělání. Tyto odměny jsou vzájemně provázány a zachází se s nimi jako s celkem (Armstrong, 2009, s. 42).

Dělí se na dvě hlavní kategorie odměn:

- **Transakční** – jedná se o hmotné a hmatatelné odměny zahrnující peněžní odměny a zaměstnanecké výhody.
- **Relační** – relační neboli vztahové odměny jsou nehmotné odměny zahrnující zážitky z práce, zkušenosti a vzdělání (Armstrong, 2009, s. 42).

Tabulka č. 1: Složky celkové odměny (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Armstrong, 2009, s. 42)

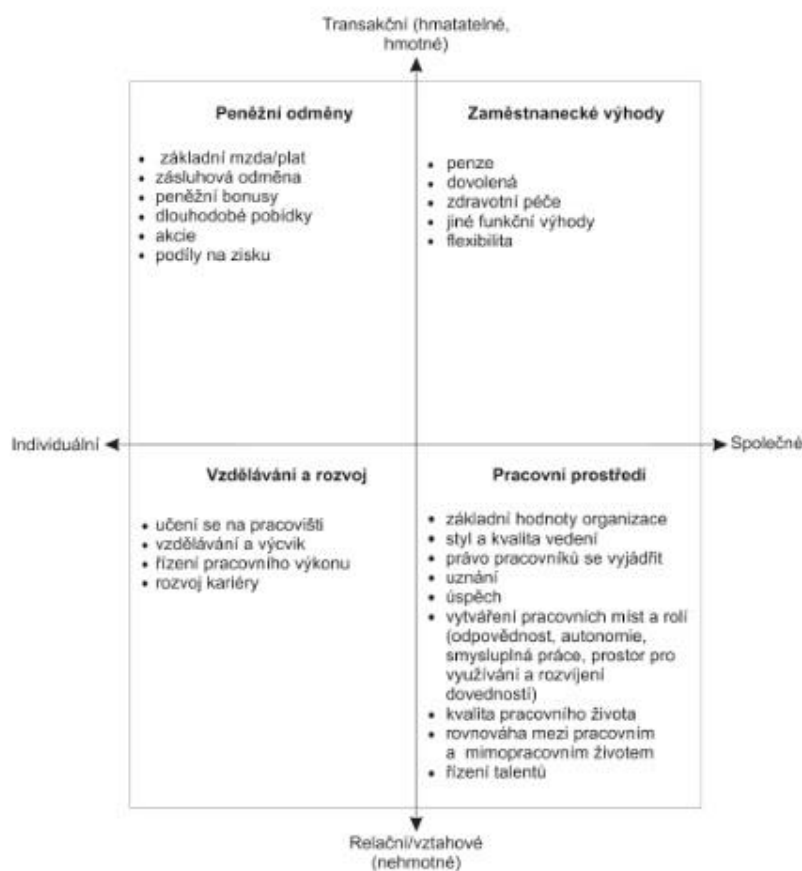
Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková v penězích vyjádřená odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní/vnitřní odměny	
	Zkušenosti/zážitky z práce		

„Definice celkové odměny obvykle obsahují nejen tradiční, kvantifikované prvky, jako je mzda/plat, proměnlivá složka mzdy/platu a zaměstnanecké výhody, ale také méně hmatatelné nepeněžní prvky, jako jsou prostor pro získávání a uplatňování pravomocí/odpovědnosti, příležitostí ke kariéře, vzdělávání a rozvoj, vnitřní motivace plynoucí z práce samé a kvalita pracovního života, které organizace nabízí“. (Armstrong, 2009, s. 43)

Výhody celkové odměny:

- Pozitivní vliv na motivaci a oddanost zaměstnanců.
- Optimální využívání transakčních a relačních odměn.
- Lepší zaměstnanecké vztahy.
- Snadnější získávání pracovníků na trhu práce (Armstrong, 2009, s. 43).

Model celkové odměny



Obrázek č. 3: Model celkové odměny (Zdroj: Armstrong, 2009, s. 44)

Model je rozdělen do čtyř kvadrantů. Horní dva kvadranty se skládají z dvou transakčních odměn. A to z peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod, které mají v zásadě peněžní povahu. Dolní dva kvadranty se skládají z relačních odměn rozdělených na sekci vzdělání a rozvoj a na část pracovní prostředí. Tyto relační odměny jsou důležité pro zvyšování hodnoty odměn transakčních. Společnosti by měly kombinovat relační a zároveň transakční odměny pro největší efekt (Armstrong, 2009, s. 44).

1.2.1 Peněžní odměny

Peněžní odměny se skládají z peněžních odměn založené na práci vztahující se k hodnotě prací a dále peněžních odměn založených na lidech vztahujících se k přínosu lidí (Armstrong, Taylor, Šikýř, 2015, s. 422).

Základní peněžní odměna

Jedná se o pevný plat nebo mzdu, která je tvořena sazbou za určitou práci nebo pracovní místo. U manuálních pracovníků jde často o časovou nebo denní sazbu. Základní peněžní odměna se používá pro určení dodatečných odměn v závislostech na dovednostech, výkonu a schopnostech nebo také pro určení penzijních nároků a životního pojištění, pokud jsou vázány na peněžní mzdu. Základní peněžní mzda může mít podobu buď roční, měsíční, týdenní nebo hodinové sazby. (Armstrong, 1999, s. 594).

Dodatky k základní peněžní odměně

Jedná se o peněžní odměny, které se vztahují k výkonu, dovednostem, schopnostem nebo zkušenostem a jsou poskytovány spolu se základní odměnou (Armstrong, 1999, s. 595).

Patří sem:

- **Individuální výkonnostní odměny** – jedná se o zásluhovou mzdu, která zvyšuje základní odměnu a je závislá na hodnocení výkonu a zařazení zaměstnance.
- **Mimořádné odměny (bonusy)** – jedná se o pevnou částku za úspěšný výkon, která závisí na výsledcích jednotlivých zaměstnanců, týmů nebo organizací.
- **Prémie** – jedná se o odměny, které jsou vypláceny za dosažení předem stanovených cílů.
- **Provize** – jedná se o zvláštní formu pobídky, kdy odměny jsou vypláceny na základě procenta z prodejů.
- **Odměna závisující na délce zaměstnání** – odměna, která závisí na délce zaměstnání.
- **Odměna podle kvalifikace** – jedná se o odměnu podle znalostí, která se liší podle úrovně dosažených dovedností jednotlivých zaměstnanců.
- **Odměna podle schopností** – odměna, jenž se liší podle kompetencí jednotlivých zaměstnanců.
- **Příplatky** – jsou poskytovány odděleně, patří sem práce přesčas, práce ve směnách, pracovní pohotovost nebo bydlení v hlavním nebo jiném velkém městě (Armstrong, 1999, s. 595).

1.2.2 Zaměstnanecké výhody

Jako zaměstnanecké výhody neboli benefity označujeme služby, zboží, rozmanité požitky a sociální péči. Tyto výhody nám věnuje zaměstnavatel ke mzdě a mohou mít buď formu peněžitou nebo podobu výhod peněžité hodnoty. Jsou součástí příjmu a dodatečným zvýhodněním zaměstnance. Tyto výhody nejsou podmíněné zásluhami, ale poskytují se především podle délky pracovního poměru. Čím déle je zaměstnanec ve firmě, tím má větší šanci na získání benefitů. Zpravidla větší firmy poskytují více druhů benefitů než firmy menší. Benefity pomáhají udržovat zaměstnance ve firmách a odrazují tak od jejich smýšlení nad odchodem. S benefity se musí zacházet spravedlivě. Jejich nespravedlivé rozdělení může vyvolat rozhořčení mezi zaměstnanci (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 168).

Mezi zaměstnanecké výhody, které závisejí na výkonu pracovní činnosti, řadíme stravovací služby, preventivní zdravotní péči, průběžnou zdravotní péči a poskytování osobních pracovních prostředků. Dále do této skupiny řadíme dopravní služby, na kterých je přímo závislé vykonávání práce především v regionech, kde jsou problémy s veřejnou dopravou. Důležitým benefitem zejména pro ženy samoživitelky je péče o děti zaměstnanců (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 169).

Do skupiny benefitů, které mají sociální charakter a nezávisejí na výkonu dané pracovní činnosti, můžeme zařadit prodej firemních produktů za levnější ceny, kratší pracovní dobu, předčasný odchod do penze, výhodnější půjčky a různé druhy pojištění jako například životní pojištění a penzijní připojištění (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 169).

Podle délky zaměstnání nebo postu ve firmě nám zaměstnavatel může poskytnout různé benefity. Čím déle jsme ve firmě a čím větší postavení ve firmě uplatňujeme, tím máme větší šanci na lepší a pro nás zajímavější benefity jako je služební vůz či mobilní telefon nebo různé druhy investic jako jsou opční práva a akcie (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 169).

Než začne společnost udělovat různé zaměstnanecké výhody měla by:

- Předepsat podmínky, pravidla a kritéria pro jejich udělení.
- Vymezit rozpočet na pokrytí těchto výhod.

- Informovat zaměstnance o případných možnostech.
- Prozkoumat úroveň benefitů v konkurenčních firmách (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 169).

Kafeteria systém

Kafeteria systém spočívá v tom, že si zaměstnanec vybere dle svého přání a v rozsahu daného rozpočtu, jaké odměny mu budou poskytovány (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 170).

1.2.3 Vzdělání a rozvoj

Vzdělání a rozvoj je proces, který zabezpečuje, že společnost má vzdělané a kvalifikované a angažované zaměstnance, které potřebuje. Vzdělání a rozvoj napomáhá jednotlivým zaměstnancům či týmům osvojit si požadované znalosti, schopnosti a dovednosti prostřednictvím aktivit, které zajišťuje společnost, nebo pomocí vzdělávacích programů či vlastních zkušeností, ale také i koučováním liniovými manažery či dalšími osobami (Armstrong, Taylor, Šikýř, 2015, s. 335).

Filozofie vzdělávání a rozvoje

- aktivity, kterou jsou součástí vzdělávání a rozvoje, napomáhají k úspěšnému dosažení cílů společnosti,
- společnost by měla investovat do vzdělávání a rozvoje, protože přináší prospěch oběma stranám ve společnosti, jak zaměstnancům, tak vedení společnosti,
- plány a programy na vzdělání a rozvoj by měly být ve společnosti v souladu se strategiemi společnosti a v souladu se strategiemi lidských zdrojů,
- investice do vzdělávání a rozvoje by měly prokazatelně zlepšovat výkon společnosti,
- zaměstnanci ve společnosti by měli být podporováni, aby mohli rozvíjet své znalosti a dovednosti,
- společnosti investují do vzdělávání a rozvoje poskytováním vhodných příležitostí, ovšem odpovědnost za vzdělání a rozvoj nesou samotní zaměstnanci, kteří by měli být podporováni manažery či vedoucími pracovníky (Armstrong, Taylor, Šikýř, 2015, s. 338).

Učení se na pracovišti

Zaměstnanci mohou být odměňováni samotným pracovištěm. Pracoviště nabízí zaměstnancům příležitosti pro rozvoj jejich dovedností vedoucí ke zvyšování jejich zaměstnatelnosti. Učení zaměstnanců je součástí jejich každodenní práce. Zaměstnanci zlepšují své znalosti a dovednosti tím, že se na pracovišti zabývají problémy a výzvami, které jsou součástí jejich práce. Tento proces charakterizujeme jako soustavné a nepřetržité učení, který může být zlepšováno liniiovými manažery (Armstrong, 2009, s. 45).

Vzdělání a výcvik

Nabízené aktivity plánovitého a systematického vzdělávání a rozvoje v rámci zlepšování učení zaměstnanců umožňují zvyšování kvalifikace zaměstnanců a progresivní rozvoj jejich kariéry. Mezi silné motivační faktory, které na zaměstnance působí, můžeme zařadit příležitosti k učení a vzdělávání nebo výběr zaměstnanců do prestižních vzdělávacích programů a kurzů a důraz společnosti na to, aby zaměstnanci získávali nové a prohlubovali si stále dovednosti (Armstrong, 2009, s. 45).

Řízení pracovního výkonu

O procesích řízení pracovního výkonu můžeme říci, že se jedná o důležité nástroje k poskytování relačních odměn. Tyto nástroje mohou napomáhat k rozvíjení pozitivní psychologické smlouvy prostřednictvím vyjasňování vzájemných očekávání zaměstnanců a jejich nadřízených. Pomocí zpětné vazby můžeme zabezpečit motivaci zaměstnanců (Armstrong, 2009, s. 45).

Rozvoj kariéry

Samotný růst může představovat nástroj odměňování zaměstnanců a jejich následné motivování. „*Uspokojování potřeb růstu závisí na tom, zda člověk nachází příležitost být v plné míře tím, čím je, a stát se tím, čím může být*“. Tato příležitost může být společnostmi nabízena prostřednictvím zkušeností a vzdělávání, sledem zážitků, které je zaopatrí pro každou úroveň odpovědnosti, které jsou schopni docílit. Spolu s procesem řízení talentů je spojeno odměňování zaměstnanců prostřednictvím rozvoje kariéry.

Řízení talentů se týká získávání a udržení kvalitních talentovaných zaměstnanců (Armstrong, 2009, s. 45).

1.2.4 Pracovní prostředí

„Pracovní prostředí tvoří systém vykonávání práce, pracovní místa, pracovní podmínky a způsob, jakým se s lidmi zacházejí jejich nadřízení a spolupracovníci. Při vytváření systému vykonávání práce a jednotlivých pracovních míst je třeba vzít v úvahu potřeby dotčených lidí. Pracovní podmínky musí splňovat požadavky týkající se zdraví a bezpečnosti. Způsob, jakým se s lidmi zachází, je ovlivněn chováním manažerů, dosahováním rovnováhy mezi pracovním a osobním životem i zvládáním takových problémů, jako je stres, sexuální obtěžování nebo šikana“. (Armstrong, Taylor, Šikýř, 2015, s. 509).

Základní hodnoty organizace

Nejúspěšnější společnosti měly ve většině případů jasnou vizi a soubor provázaných hodnot, které byly trvalé, měřitelné, zakořeněné, kolektivní a řízené (Armstrong, 2009, s. 46).

Styl a kvalita vedení

Manažeři a vedoucí pracovníci hrají životně důležitou roli v řízení odměňování. Zajišťují plnění úkolů, zajišťují uskutečňování věcí prostřednictvím lidí a dbají na udržování dobrých vztahů mezi sebou a mezi zaměstnanci. Měly by také motivovat zaměstnance a podporovat jejich pracovní výkon (Armstrong, 2009, s. 46).

Právo pracovníků se vyjádřit

Zaměstnanci se mohou podílet přímo či nepřímo na rozhodování společnosti. Součástí odměňování je i právo se vyjádřit k záležitostem společnosti, protože ztělesňuje uznání přispění zaměstnanců k úspěšnosti společnosti nebo pracovního týmu. Zaměstnanci mohou uplatnit právo vyjadřovat se k věcem týkajících se jejich práce (Armstrong, 2009, s. 46).

Uznání

Uznání je jedna z nejdůležitějších metod odměňování. Zaměstnanci potřebují vědět, jak dobře plní své cíle a svoji práci a také, že je jejich odváděná práce oceněna. Uznání je prováděno zpětnou vazbou od manažerů a spolupracovníků (Armstrong, 2009, s. 46).

Úspěch

U všech zaměstnanců na všech pracovních pozicích existuje potřeba úspěchu. Zaměstnanci mají pocit, že jsou odměňováni a motivováni, pokud mají možnost uspět a pokud jsou oceňováni a uznáváni za svůj úspěch (Armstrong, 2009, s. 47).

Vytváření pracovních míst a rolí

Hlavními dvěma cíli vytváření pracovních míst a rolí je uspokojit potřeby společnosti, které se týkají provozní účinnosti, produktivity, kvality výrobků a služeb a druhým cílem je, že by společnost měla odměňovat své zaměstnance tak, že budou uspokojeny jejich potřeby smysluplné a zajímavé práce, které jim poskytují podněty a pocit úspěšnosti (Armstrong, 2009, s. 47).

Kvalita pracovního života

Pro zaměstnance může být i odměnou samotné pracovní prostředí, když zlepšuje kvalitu jejich pracovního života. Jedná se o to, jak je pracoviště vybaveno a zařízeno, jak je práce organizována a jakou podobu má pracovní místo nebo role (Armstrong, 2009, s. 48).

Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem

Zaměstnanci mohou být odměňováni tím, se jsou uznávány jejich mimopracovní potřeby. Sem patří především flexibilnější pracovní doba a flexibilnější pracovní režim. Pro politiku rovnováhy mezi pracovním a mimopracovním životem jsou důležité výsledky, ne to, jak dlouho zaměstnanci pracují (Armstrong, 2009, s. 48).

Řízení talentů

Zaměřením řízení talentů je to, aby společnost získávala a přitahovala talentované zaměstnance a aby je rozvíjela a motivovala. V širším slova smyslu řízení talentů také znamená vytváření pracovního prostředí a procesů odměňování, které zajišťují, že společnost bude tím, pro koho chtějí zaměstnanci pracovat (Armstrong, 2009, s. 48).

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Analytická část se zaměřuje na analýzu současného stavu společnosti FORTYS PIZZA s.r.o. V první řadě budou vypsány základní informace o společnosti, dále bude provedena analýza 7S, následovat bude výzkum spokojenosti zaměstnanců společnosti pomocí dotazníkového šetření spolu s řízeným rozhovorem s vedením společnosti, dále bude provedena analýza ekonomické situace a analýza externích vlivů.

2.1 Základní informace o společnosti

Obchodní firma:	FORTYS PIZZA s.r.o.
Datum vzniku a zápisu:	15. března 2007.
Spisová značka:	C 41801 vedená u Krajského soudu v Ostravě.
Sídlo:	Univerzitní 283/2, 779 00 Olomouc.
Identifikační číslo:	277 92 757.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným.
Předmět podnikání:	Hostinná činnost. Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Pivovarnictví a sladovnictví.
Statutární orgán:	Fernando Amorena Frauca – jednatel. Giorgio Minardi – jednatel. Manuel Loring Diaz De Bustamante – jednatel.
Způsob jednání:	Jednatel zastupuje společnost v plném rozsahu samostatně.
Základní kapitál:	200 000 Kč.
Společník:	TELE PIZZA S.A.
Vklad:	200 000 Kč.
Splaceno:	200 000 Kč.
Obchodní podíl:	100%.
Druh podílu:	Základní.
Počet zaměstnanců:	51 (stav k 31. 12. 2018).
Obrat (2017):	74 033 000 Kč (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2018).

CZ-NACE:

56100 - Stravování v restauracích, u stánků a v mobilních zařízeních.

108 - Výroba ostatních potravinářských výrobků.

471 - Maloobchod v nespecializovaných prodejnách.

47790 - Maloobchod s použitým zbožím v prodejnách.

46900 - Nespecializovaný velkoobchod.

68310 - Zprostředkovatelské činnosti realitních agentur.

74 - Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti.

702 - Poradenství v oblasti řízení.

855 - Ostatní vzdělávání.

110 - Výroba nápojů (ČSÚ, 2018).

2.2 Historie a současnost společnosti

Společnost byla založena v roce 2007 a postupně si vybudovala velké jméno na trhu. První pobočka byla vznikla v Olomouci a postupem času se společnost začala rozrůstat po celé republice a začala otevírat pobočky ve všech velkých městech jako je Praha, Brno, Ostrava, Pardubice a Hradec králové. Byl to jeden z prvních velkých řetězců v České republice zabývajících se výrobou a následným prodejem pizzy (Manažer poboček, 2018).

V současné době spadá Fortys pizza pod španělský řetězec Telepizza, což je 5. největší společnost na světě zabývajících se výrobou pizzy. Byla založena v roce 1987 a první pobočka byla otevřena v roce 1988 v Madridu. Dnes má Telepizza okolo 1600 poboček ve 23 zemích světa, nejvíce v Evropě a Jižní Americe (Manažer poboček, 2018).

Zakladatel Fortys pizzy Jakub Šlezar se v roce 2017 rozhodl prodat franšízovou značku Fortys Pizza španělskému řetězci Telepizza a vytvořili společnou organizaci, v níž má česká strana pětinový podíl. Telepizza převzala všechny pobočky Fortys pizzy v České republice a momentálně má 3 pobočky v Brně. První pobočka se nachází v centru města na ulici Hybešova, druhá se nachází v Medlánkách na ulici Purkyňova a poslední pobočka je v části Brno – Vinohrady. Dále má Telepizza 2 pobočky v Praze a po jedné pobočce v Ostravě, Olomouci, Pardubicích a Hradci Králové (Manažer poboček, 2018).

2.3 Sortiment služeb

Tato společnost nabízí širokou škálu produktů a služeb. Její hlavní činností je příprava a prodej čerstvé pizzy. Společnost poskytuje možnost dovozu pizzy po městě a okolních částech zdarma. Zákazníci tuto službu mohou využít nebo si mohou pizzu vyzvednout přímo na pobočce. Každá pobočka je vybavena menším posezením, takže si zákazníci mohou vychutnat pizzu přímo na místě (Telepizza, 2018).

Kromě pizzy si zákazníci mohou vybrat z doplňkového sortimentu, který tvoří:

- Čerstvé panini.
- Kuřecí maso (kuřecí stripsy, kuřecí kuličky).
- Alkoholické a nealkoholické nápoje (víno, pivo, Coca-Cola, Fanta, Sprite).
- Zmrzliny Ben & Jerry's (Telepizza, 2018).

2.4 Analýza stávajícího systému odměňování a interních vlivů

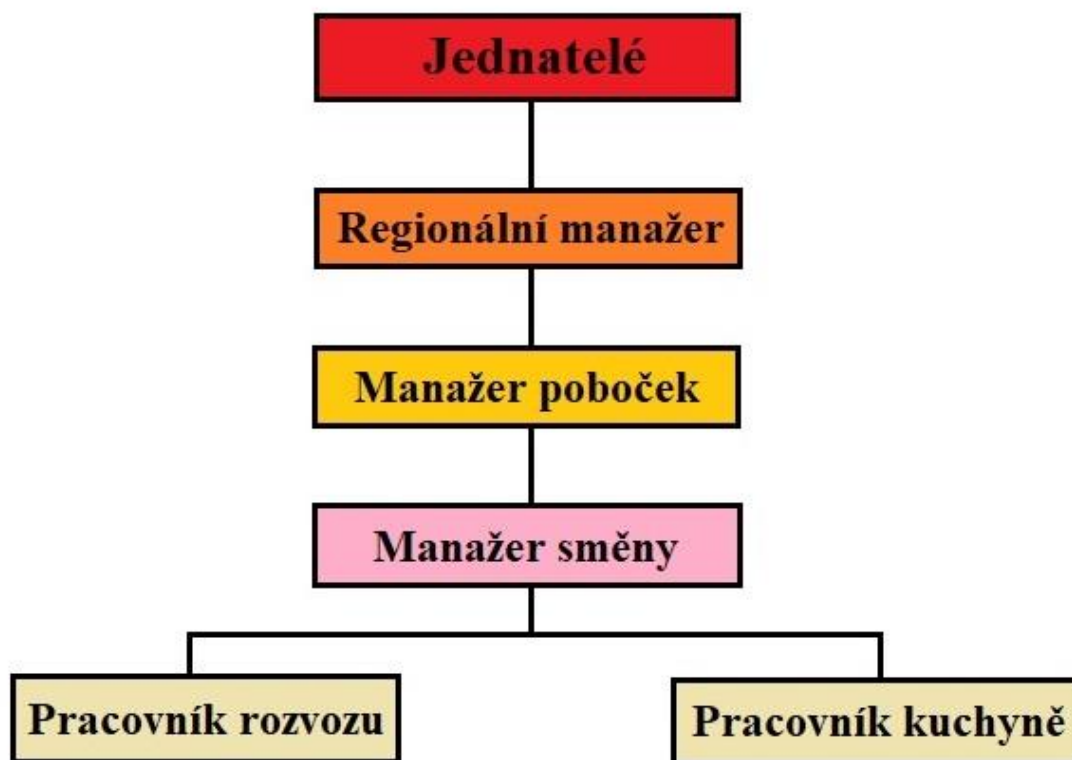
V této části bakalářské práce je zpracována analýza 7S, dotazníkové šetření ohledně spokojenosti zaměstnanců, řízený rozhovor s vedením společnosti a analýza ekonomické situace.

2.4.1 Analýza 7S

V této části bakalářské práce je zpracovaná analytická technika McKinsey 7S na základě poskytnutých interních materiálů společnosti.

Organizační struktura

Společnost využívá jednoduchou liniovou organizační strukturu, která je uspořádaná vertikálně a je srozumitelná a dobře pochopitelná. Společnost má tři jednatele, kteří jsou statutárním orgánem společnosti. Jednatel zastupuje společnost v plném rozsahu a samostatně. Všichni tři jednatele jsou Španělé, protože vlastník společnosti Fortys pizza se v roce 2017 rozhodl prodat franšízovou značku Fortys pizza španělskému řetězci Telepizza a vytvořila se tak společná organizace (Manažer poboček, 2018).



Obrázek č. 4: Organizační struktura společnosti (Zdroj: Manažer poboček, 2018)

Statutární orgán (jednatelé)

Fernando Amorena Frauca.

Giorgio Minardi.

Manuel Loring Diaz De Bustamante (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2018).

Tabulka č. 2: Rozložení zaměstnanců v rámci organizační struktury (Vlastní zpracování dle: Manažer poboček, 2018)

Pracovní pozice	Počet zaměstnanců	Vyjádření v %
Regionální manažer	1	1,96 %
Manažer poboček	1	1,96 %
Manažer směny	6	11,76 %
Pracovník kuchyně	6	11,76 %
Pracovník rozvozu	37	72,55 %

Společnost zaměstnává nejvíce pracovníků na pozici rozvozu, skoro tři čtvrtiny z celkového počtu zaměstnanců. Tím je způsobeno, že společnost zaměstnává velký počet brigádníků a brigádníci mohou pracovat pouze na pozici rozvozu, ostatní pracovní pozice je možné vykonávat pouze na HPP (Manažer poboček, 2018).

Na každou pobočku v Brně připadají dva manažeři směny a dva pracovníci kuchyně. Dále by na každou pobočku měli být čtyři pracovníci rozvozu na HPP, ale bohužel se společnost potýká s dlouhodobým podstavem, tak zbytek pracovníků rozvozu doplňuje z brigádníků (Manažer poboček, 2018).

Jednotlivé pracovní pozice a jejich náplň

Pracovník rozvozu

- hlavní pracovní náplní této pozice je doručování pizzy a doplňkového sortimentu zákazníkům dle jejich přání,
- zaměstnanci využívají firemní automobily nebo své vlastní v případě nedostatku firemních automobilů a po schválení manažerem směny,
- zodpovídá za firemní auto a měl by dbát na jeho řádnou údržbu a udržovat auto čisté,
- po příchodu na směnu si zaměstnanec převezme auto a zapíše se do knihy jízd, dále zkontroluje stav vozidla a benzínu či plynu,

- pomocné práce na pobočce v případě, když nejsou objednávky na dovoz. Mezi tyto práce patří např. pomocné práce v kuchyni jako je příprava surovin k výrobě pizzy nebo pomoc kuchařům s přípravou pizzy,
- skládání krabic na pizzu,
- kontrola nahřívání termotašek,
- pracovník rozvozu může být dále pověřen manažerem směny k roznosu reklamních firemních letáků do schránek domů či bytů v oblasti, kterou mu určí manažer směny (Manažer poboček, 2018).

Pracovník kuchyně

- hlavní náplní této pozice je příprava pizzy a doplňkového sortimentu (panini a kuřecí stripsy),
- příjem objednávek od zákazníků, a to po telefonu, přes firemní systém on-line nebo osobně,
- obsluha zákazníka v případě, když se rozhodne vychutnat si pizzu přímo na pobočce,
- objednávání zboží od dodavatelů a následně zodpovídají za jeho převzetí,
- průběžně vyrábět dle potřeby těsto na pizzu (Manažer poboček, 2018).

Manažer směny

- náplň této pozice je velice podobná jako náplň pracovníka kuchyně, manažer směny vykonává také výše zmíněné činnosti a k tomu navíc má na starosti další řadu důležitých věcí,
- zaučování nováčků a jejich proškolení,
- zodpovídá za stav peněžních prostředků v pokladně a má na starosti inventuru surovin,
- zodpovídá za řádné vedení docházkového listu všech zaměstnanců na pobočce,
- otevírá a zavírá pobočku (Manažer poboček, 2018).

Manažer poboček

- zodpovídá za plynulý chod všech tří poboček v Brně,
- nábor nových zaměstnanců a pohovory v potenciálními zájemci,
- každý měsíc vytváří směny zaměstnanců všech tří poboček na měsíc následující a tím zodpovídá za to, že na směnách bude potřebný počet zaměstnanců, který tam má být,

- zajišťování firemního oblečení pro zaměstnance,
- má na starost výplaty zaměstnanců (Manažer poboček, 2018).

Regionální manažer

- po jednatelech nejvyšší nadřízený,
- zodpovídá za plynulý chod všech poboček v České republice,
- provádí průběžné kontroly všech poboček (Manažer poboček, 2018).

Pracovní doba u zaměstnanců na hlavní pracovní poměr je 40 hodin nerovnoměrně rozvržená do celého týdne. Brigádníci chodí dle potřeby a domluvy, většinou v obědovém čase nebo v čase, kdy jsou večere. Pobočky se otvírají v 10:00 dopoledne a zavírají ve 23:00 a v pátek a o víkendu v 0:00 (Manažer poboček, 2018).

Práce na směně je organizovaná tak, že manažer směny ráno po příchodu na směnu sepíše, co je potřeba za celý den udělat a následně rozdá úkoly ostatním zaměstnancům (Manažer poboček, 2018).

Styl řízení

Společnost preferuje především demokratický styl řízení, zaměstnanci mohou bez problému komunikovat s vedením společnosti a vyjadřovat svůj názor a své návrhy. Vedení společnosti ve většině případů nechává rozhodnutí na svých zaměstnancích a tím podporuje jejich iniciativu, ovšem poslední slovo má vždy manažer. Vedení společnosti se snaží o potlačení klasického vztahu mezi nadřízeným a podřízeným a snaží se preferovat spíše kamarádský vztah (Manažer poboček, 2018).

Spolupracovníci

Tato část je zaměřena na analýzu zaměstnanců společnosti z hlediska:

- vývoje počtu zaměstnanců,
- věku,
- pohlaví,
- rodinného vztahu,
- druhu pracovního poměru,
- nemocnosti,
- fluktuace,

- produktivity práce.

Vývoj počtu zaměstnanců

Tabulka č. 3: Vývoj počtu zaměstnanců (Vlastní zpracování dle: Manažer poboček, 2018)

Rok	Počet zaměstnanců	Změna v %
2014	32	-
2015	43	34,38 %
2016	47	9,30 %
2017	50	6,38 %
2018	51	2 %

Vývoj počtu zaměstnanců má rostoucí trend, protože společnost se neustále rozšiřuje. Nejmenší počet byl v roce 2014, kdy ještě nebyly otevřeny všechny tři brněnské pobočky. I když společnost v roce 2018 se potýká s dlouhodobým podstavem, tak je počet zaměstnanců ze všech let nejvyšší, protože společnost se za poslední rok zaměřila více na brigádníky. Počet zaměstnanců mezi rokem 2014 a 2018 se změnil o 59,38 %. Společnosti současně chybí alespoň dva zaměstnanci na pozici pracovníka rozvozu na hlavní pracovní poměr (Manažer poboček, 2018).



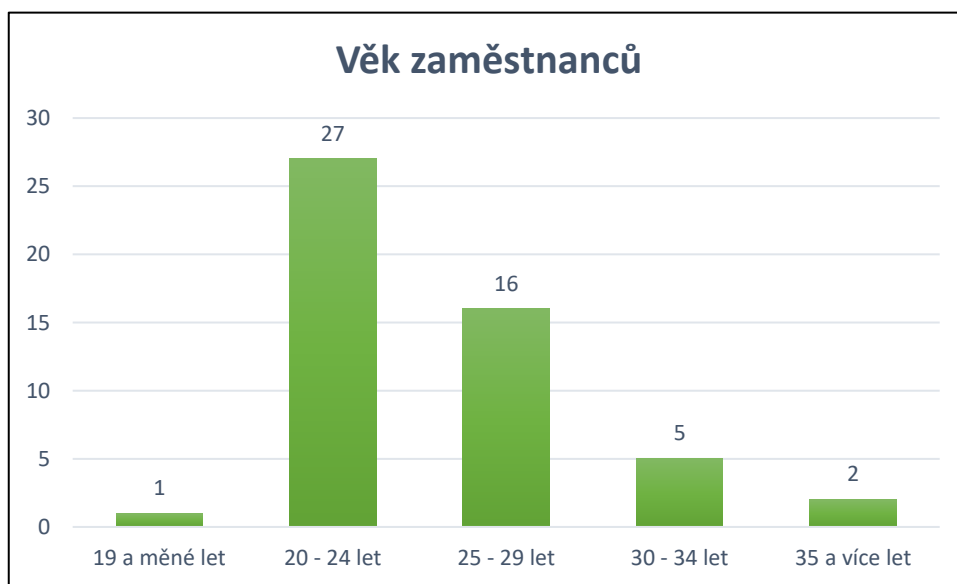
Graf č. 1: Vývoj počtu zaměstnanců (Vlastní zpracování dle: Manažer poboček, 2018)

Věk zaměstnanců

Tabulka č. 4: Věk zaměstnanců (Vlastní zpracování dle: Manažer poboček, 2018)

Věk	Počet zaměstnanců	Vyjádření v %
19 a méně let	1	1,96 %
20 - 24 let	27	52,94 %
25 - 29 let	16	31,37 %
30 - 34 let	5	9,81 %
35 a více let	2	3,92 %

Průměrný věk ve společnosti je 25 let a je to také nejvíce zastoupený věk. Nejvíce je zastoupená skupina zaměstnanců s věkem mezi 20 a 24 roky, společnost se zaměřuje spíše na mladší lidi, tedy studenty jako brigádníky, proto je ve společnosti tak nízký průměrný věk. Nejméně zastoupená skupina zaměstnanců je 19 let a méně a dále 35 let a více (Manažer poboček, 2018).



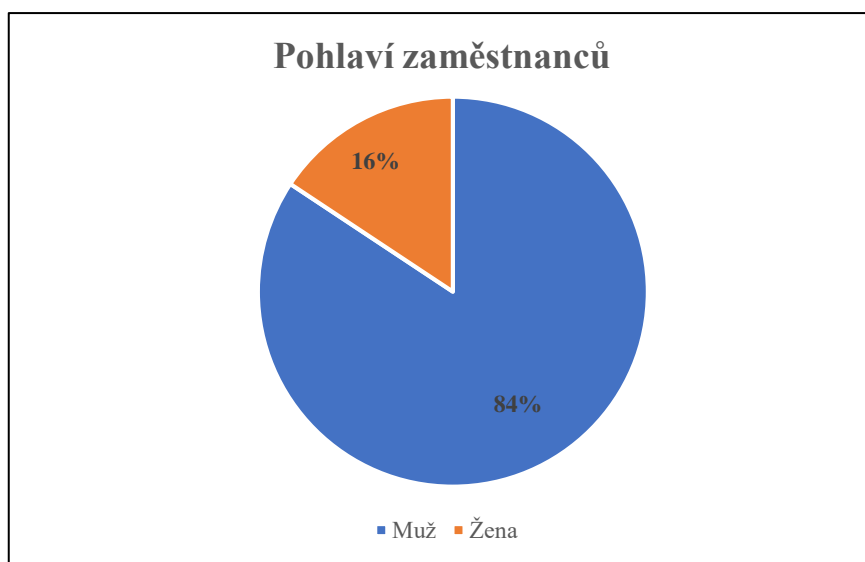
Graf č. 2: Věk zaměstnanců (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Manažer poboček, 2018)

Pohlaví zaměstnanců

Tabulka č. 5: Pohlaví zaměstnanců (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Manažer poboček, 2018)

Pohlaví	Počet zaměstnanců	Vyjádření v %
Muž	43	84,21 %
Žena	8	15,69 %

Poměr mužů a žen ve společnosti je velice nevyvážený. Ve společnosti pracuje 43 mužů a 8 žen, a tak počet mužů je téměř šestkrát vyšší než počet žen. Ženy pracují především na pozici pracovník kuchyně (Manažer poboček, 2018).



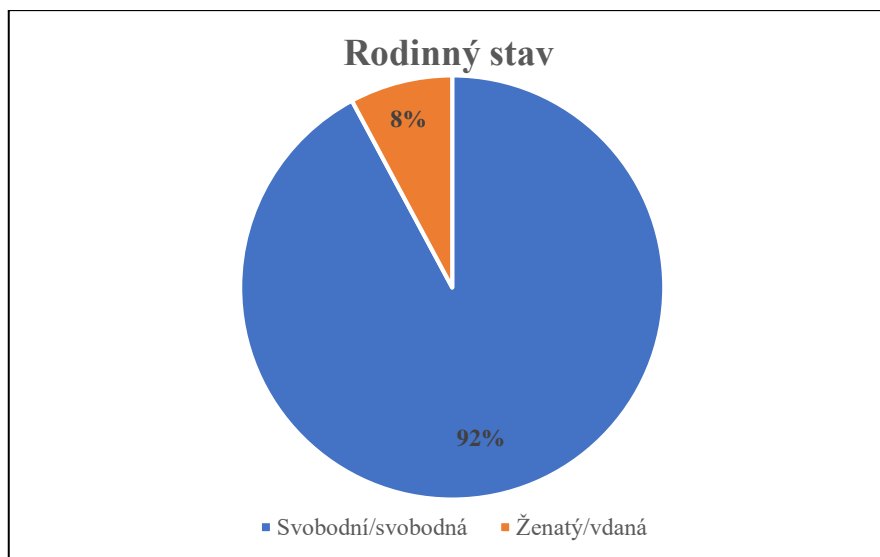
Graf č. 3: Pohlaví zaměstnanců (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Manažer poboček, 2018)

Rodinný stav

Tabulka č. 6: Rodinný stav (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Manažer poboček, 2018)

Rodinný stav	Počet zaměstnanců	Vyjádření v %
Svobodní/svobodná	47	92,16 %
Ženatý/vdaná	4	7,84 %

Poměr mezi svobodnými zaměstnanci a ženatými/vdanými je velice nevyrovnaný. Pouze 4 zaměstnanci jsou ve stavu manželském. To je způsobeno tím, že ve společnosti pracuje především mladší kolektiv a průměrný věk je 25 let.



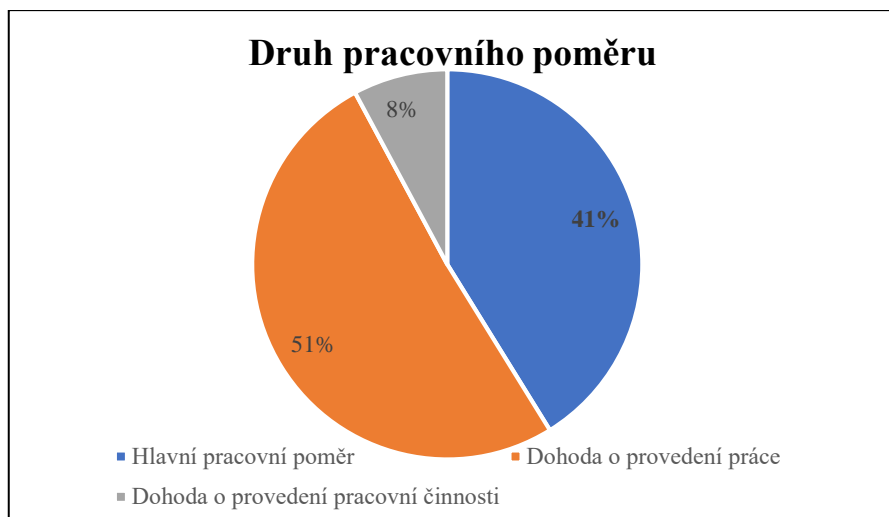
Graf č. 4: Rodinný stav (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Manažer poboček, 2018)

Druh pracovního poměru

Tabulka č. 7: Druh pracovního poměru (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Manažer poboček, 2018)

Druh pracovního poměru	Počet zaměstnanců	Vyjádření v %
Hlavní pracovní poměr	21	41,18 %
Dohoda o provedení práce	26	50,98 %
Dohoda o provedení pracovní činnosti	4	7,84 %

Z uvedené tabulky je zřejmé, že ve společnosti převládá větší počet brigádníků jak zaměstnanců na hlavní pracovní poměr. Nejvíce pracovníků je zaměstnáno na dohodu o provedení práce, tedy 26 zaměstnanců, což je cca polovina všech zaměstnanců. Nejméně pracovníků je zaměstnáno na dohodu o provedení pracovní činnosti.



Graf č. 5: Druh pracovního poměru (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Manažer poboček, 2018)

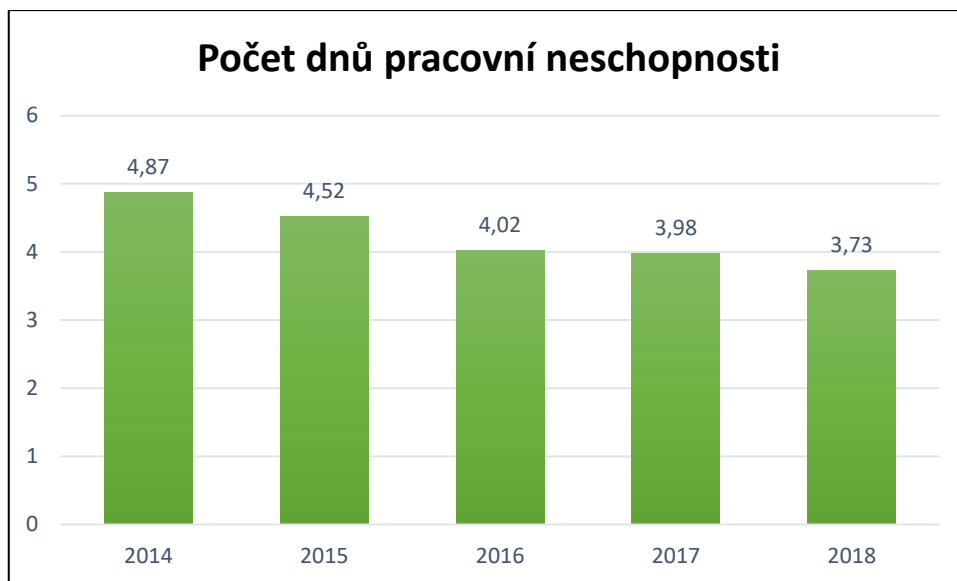
Nemocnost

Tabulka č. 8: Počet dnů pracovní neschopnosti (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Manažer poboček, 2018)

Rok	Průměrně zameškané dny na jednoho zaměstnance	Změna v %
2014	4,87	-
2015	4,52	-7,74 %
2016	4,02	-12,44 %
2017	3,98	-1,01 %
2018	3,73	-6,70 %

Nemocnost ve společnosti má za posledních 5 let klesající trend a je sledovaná pouze u zaměstnanců na hlavní pracovní poměr. Ve společnosti je velice nízká pracovní neschopnost. Nejvyšší byla v roce 2014, kdy činila průměrně necelých 5 dní v roce na jednoho zaměstnance a nejnižší byla v roce 2018, kdy činila průměrně necelé 4 dny na jednoho zaměstnance.

V roce 2017 bylo 250 pracovních dní, v tom případě na každého zaměstnance připadá průměrně 1,6 % pracovní neschopnost za rok.



Graf č. 6: Počet dnů pracovní neschopnosti (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Manažer poboček, 2018)

Fluktuace zaměstnanců

Tabulka č. 9: Fluktuace zaměstnanců (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Manažer poboček, 2018)

Rok	Fluktuace HPP v %	Fluktuace celkem v %
2014	39 %	130 %
2015	35 %	129 %
2016	45 %	149 %
2017	66 %	188 %
2018	52 %	174 %

Celková fluktuace za posledních 5 let se pohybuje okolo 154 %, což je vysoké číslo, které je způsobeno především kvůli vysokému počtu brigádníků ve společnosti, kteří neustále během roku přicházejí a odcházejí. U pracovníků na hlavní pracovní poměr se fluktuace za posledních 5 let pohybuje okolo 47 %. Nejvyšší fluktuace byla v roce 2017, jak celková, tak u pracovníků na hlavní pracovní poměr a nejnižší v roce 2015.

Produktivita práce

Tato část je zaměřena na produktivitu práce z přidané hodnoty, produktivitu práce z výkonů a zisku na jednoho zaměstnance. Dále na mzdovou produktivitu a rentabilitu.

K výpočtům byly použity výkazy zisku a ztrát od roku 2013 do roku 2017 a analýza je provedena na všechny pobočky Fortys pizza v České republice. V roce 2013 bylo zaměstnáno v České republice u Fortys pizza 44 zaměstnanců, 53 zaměstnanců v roce 2014, 73 zaměstnanců v roce 2015, 80 zaměstnanců v roce 2016 a 107 zaměstnanců v roce 2017.

Tabulka č. 10: Produktivita práce (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Manažer poboček, 2018)

Rok	Produktivita práce z přidané hodnoty v (tis.) Kč	Změna v %	Produktivita práce z výkonů v (tis.) Kč	Změna v %	Zisk na jednoho zaměstnance v (tis.) Kč	Změna v %
2013	165,18	-	613,97	-	6,2	-
2014	186,91	13,15 %	661,04	7,66 %	12,28	98,06 %
2015	214,79	14,92 %	615,51	-7,4 %	35,97	192,92 %
2016	265,34	23,80 %	727,36	18,17 %	17,69	-103,34 %
2017	193,66	-37,01 %	689,59	-5,48 %	-157,82	-892,14 %

Produktivita práce z přidané hodnoty měla za sledované období rostoucí trend do roku 2016, z roku 2016 na rok 2017 poklesla o 37,01 %. Jedním z důvodů bylo odkoupení společnosti v roce 2017 řetězcem Telepizza, a s tím bylo spojeno méně tržeb. Produktivita práce z výkonů byla nejvyšší v roce 2016, kdy činila 727,36 tisíc Kč. V průběhu sledovaného období stoupala i klesala. Zisk na jednoho zaměstnance byl nejvyšší v roce 2015, kdy činil 35,97 tisíc Kč, naopak nejnižší v roce 2017, kdy byl záporný, protože byl také záporný výsledek hospodaření. Mezi lety 2014 a 2015 se zisk na jednoho zaměstnance zvýšil téměř o 200 % (Manažer poboček, 2018).

Tabulka č. 11: Mzdová produktivita a rentabilita (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Manažer poboček, 2018)

Rok	Mzdová produktivita v (Kč)	Změna v %	Mzdová rentabilita	Změna v %
2013	4,34	-	0,06	-
2014	4,55	4,8 %	0,11	83,33 %
2015	3,95	-15,29 %	0,3	172,72 %
2016	3,2	-23,44 %	0,1	-200 %
2017	2,19	-46,12 %	-0,65	-650 %

Mzdová produktivita prvním rokem vzrostla o 4,8 % a následně začala klesat. V roce 2015 byla nejvyšší hodnota 4,55 Kč. Jedním z důvodů poklesu byly přípravy na odkoupení řetězcem Telepizza. Mzdová rentabilita od roku 2013 do roku 2015 rostla, od roku 2015 začala klesat a v roce 2017 se dostala do záporné hodnoty díky zápornému výsledku hospodaření. V roce 2015 měla nejvyšší hodnotu 0,3 Kč (Manažer poboček, 2018).

Strategie

Analýza strategie společnosti je zaměřena na tři typy, na podnikovou strategii, personální strategii a strategii a odměňování.

Podniková

Dlouhodobým hlavním cílem této společnosti je si udržet pozici lídra na trhu pizzy, a tím si udržet dobré jméno na trhu. Každá pobočka má předepsanou určitou minimální hranici prodaných pizz za den, kterou by měla plnit. Tuto hranici má každá pobočka jinou a liší se také podle dnů, protože například o víkendu jsou větší prodeje než ve všední dny. Společnost si zakládá na poskytování kvalitních pokrmů připravených z kvalitních a čerstvých surovin. Společnost si váží svých zákazníků, snaží se o udržení svých stálých zákazníků, kteří jsou pro společnost velice důležití a dělá vše proto, aby byla uspokojena všechna přání a potřeby zákazníků (Manažer poboček, 2018).

Personální

Cílem personální strategie je držet si dlouhodobě schopné zaměstnance, kterých je ve společnosti nedostatek. Cílem společnosti je momentálně doplňování pracovního kolektivu především mladými lidmi, kteří budou chtít setrvat ve společnosti delší časový horizont a podílet se na rozvoji společnosti jako takové. Každý ze zaměstnanců má možnost kariérního růstu, který je doprovázen lepším finančním ohodnocením (Manažer poboček, 2018).

Odměňování

Výkonnost zaměstnanců ve společnosti je hodnocena manažery, kteří své hodnocení předávají vedení společnosti. Společnost je pak ochotna těm zaměstnancům, kteří odvádějí kvalitní práci zlepšit finanční ohodnocení. Výše zlepšení finančního ohodnocení se odvíjí od současné prosperity společnosti (Manažer poboček, 2018).

Schopnosti

Tato část je zaměřena na:

- rozložení zaměstnanců podle délky pracovního poměru,
- rozložení zaměstnanců podle úrovně vzdělání,
- požadavky na pracovní pozice.

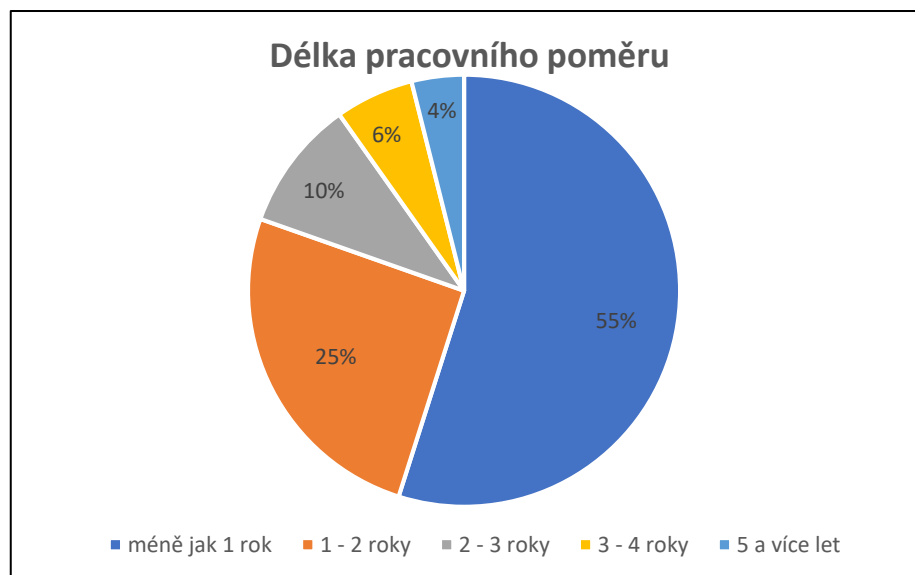
Délka pracovního poměru

Tabulka č. 12: Délka pracovního poměru (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Manažer poboček, 2018)

Délka pracovního poměru	Počet zaměstnanců	Vyjádření v %
méně jak 1 rok	28	54,90 %
1 - 2 roky	13	25,49 %
2 - 3 roky	5	9,81 %
3 - 4 roky	3	5,88 %
4 a více let	2	3,92 %

Z tabulky vyplývá, že většina zaměstnanců pracuje ve společnosti v řádu měsíců maximálně jednoho roku. Společnost má pouze malou stálou základnu zaměstnanců

a většina zaměstnanců nesetrvává ve společnosti ani jeden rok. To je způsobeno tím, že ve společnosti pracuje většina brigádníků, kteří setrvávají ve společnosti určitou krátkou dobu, příkladem toho jsou letní prázdniny, kdy společnost nabírá nové brigádníky na 2-3 měsíce (Manažer poboček, 2018).



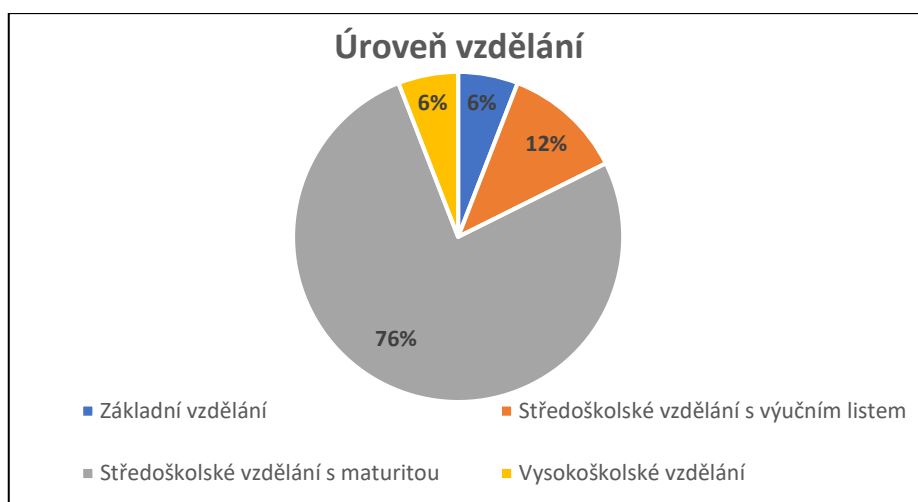
Graf č. 7: Délka pracovního poměru (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Manažer poboček, 2018)

Nejvyšší dosažené vzdělání

Tabulka č. 13: Nejvyšší dosažené vzdělání (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Manažer poboček, 2018)

Úroveň vzdělání	Počet zaměstnanců	Vyjádření v %
Základní vzdělání	3	5,88 %
Středoškolské vzdělání s výučním listem	6	11,77 %
Středoškolské vzdělání s maturitou	39	76,47 %
Vysokoškolské vzdělání	3	5,88 %

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že pro práci v této společnosti není určena minimální hranice dosaženého vzdělání. Nejvíce zaměstnanců tedy 76 % má dosažené středoškolské vzdělání s maturitou. Jsou to většinou studenti vysokých škol, kteří si přivydělávají při studiu a stálí pracovníci, kteří se rozhodli po škole zaměstnat na hlavní pracovní poměr. Nejméně zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání a základní vzdělání (Manažer poboček, 2018).



Graf č. 8: Úroveň vzdělání (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Manažer poboček, 2018)

Požadavky na pracovní pozice

Požadované schopnosti se samozřejmě liší podle druhu pracovní pozice. Je zřejmé, že požadavky na manažera směny budou jiné než na pracovníka rozvozu. Ve společnosti úroveň vzdělání nehraje výraznou roli (Manažer poboček, 2018).

Požadavky na pracovníka rozvozu jsou prosté. Je třeba vlastnit řidičské oprávnění skupiny B alespoň 2 roky. Zaškolení pracovníka rozvozu probíhá tak, že je uchazeč přidělen jednomu zkušenému zaměstnanci, který mu vše ukáže a toto zaškolení trvá v řádu hodin (Manažer poboček, 2018).

U pracovníka kuchyně je to trochu složitější, zkušenosti nejsou požadovány, ale zaškolení trvá v řádu několika dní, kdy uchazeč je přidělen na směnu dvěma pracovníkům kuchyně, kteří ho několik dní zaučují (Manažer poboček, 2018).

Uchazeči o místo manažera směny by měli mít minimálně jeden rok zkušeností s vedením menšího týmu o velikosti alespoň čtyř lidí (Manažer poboček, 2018).

K nejdůležitějším schopnostem ve společnosti, které jsou potřeba nehledě na druhu pracovní pozice, patří výborná vzájemná komunikace mezi zaměstnanci a komunikace se zákazníkem, které jsou nezbytně důležité pro chod společnosti, a hlavně pro spokojenost všech zákazníků (Manažer poboček, 2018).

Společnost téměř nevyužívá školení a semináře pro své zaměstnance, ale pravidelně po třech měsících pořádá firemní meetingy pro zaměstnance (Manažer poboček, 2018).

Sdílené hodnoty

Vizi společnosti je spojit lidi, kteří poskytují radostné okamžiky kdykoli a kdekoli:

- zákazník na prvním místě,
- žádný strach,
- jeden tým,
- odolnost,
- snílci (Manažer poboček, 2018).

Pro společnost je důležitá ohleduplná a ekologicky šetrná výroba a správný výběr surovin. Cena není jediným hlediskem, společnost požaduje po jejich dodavatelích produkty nejvyšší kvality, konkurenceschopnou cenu a výjimečný servis. Společnost preferuje budování dlouhodobých vztahů s takovými dodavateli, kteří rozumějí a vycházejí vstříc jejím potřebám, šetří provozní náklady a řeší problémy s ohledem na vzájemné budoucí výsledky (Telepizza, 2018).

Společnost si zakládá na přípravě pizzy s maximální pozorností k detailu a pečlivým výběrem čerstvých a přírodních ingrediencí. Těsto, které se používá, je domácí a pečlivě připravené (Telepizza, 2018).

Systém odměňování

Mzda zaměstnanců je tvořena pouze fixní složkou mzdy. Zaměstnanci dostávají hodinovou časovou mzdu bez odměn, tudíž není pohyblivá složka mzdy. Zaměstnanci dostávají mzdu podle tarifní stupnice, která je zobrazena níže, ale jejich mzda může být i navýšena po domluvě s vedením společnosti. Výplatní termín je vždy 15. den v měsíci. Společnost dále svým zaměstnancům nabízí různé benefity, které mohou využívat jak zaměstnanci na hlavní pracovní poměr, tak i brigádníci. Zaměstnanci mají nárok na dovolenou 4 týdny v roce (Manažer poboček, 2018).

Tabulka č. 14: Tarifní stupnice (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Manažer poboček, 2018)

Pracovní pozice	Hodinová mzda
Pracovník rozvozu	90 - 100 Kč
Pracovník kuchyně	100 - 120 Kč
Manažer směny	110 - 130 Kč

Společnost vyplácí příplatky zaměstnancům za:

- práci o víkendu – Společnost vyplácí všem svým zaměstnancům i brigádníkům 10 % průměrného výdělku za práci v sobotu a v neděli.
- práci ve svátek – Společnost vyplácí všem svým zaměstnancům i brigádníkům 100 % průměrného výdělku za práci ve svátek (Manažer poboček, 2018).

Stravování zdarma

Společnost poskytuje všem zaměstnancům stravování zdarma během jejich pracovní doby (Manažer poboček, 2018).

Využívání služebního automobilu

Zaměstnanci mohou bezplatně využívat služební automobily při cestě večer domů z práce, pokud druhý den ráno vrátí automobil na pobočku, ze které si ho vypůjčili (Manažer poboček, 2018).

Využívání služebního telefonu

Zaměstnanci mohou během pracovní doby využívat služební telefony k soukromým hovorům (Manažer poboček, 2018).

Firemní akce

Společnost každoročně pořádá vánoční večírek v zaměstnanci vybrané restauraci, který je plně hrazen společností a má vždy dva termíny, aby se mohli zúčastnit i ti zaměstnanci, kteří mají v době konání večírku směnu (Manažer poboček, 2018).

Parkování

Zaměstnanci, kteří dojíždějí do práce vlastním automobilem, mohou využívat vyhrazená parkovací místa patřící společnosti (Manažer poboček, 2018).

Pracovní prostředí

Zaměstnanci mají k dispozici společenskou místnost, která je vybavena stoly a židlemi pro posezení a trezorem a uzamykatelnými skřínkami, které mohou zaměstnanci využívat a dále mikrovlnou troubu, kde si mohou ohřát své donesené jídlo. Společenskou místnost mohou zaměstnanci využívat o svých přestávkách. Zaměstnanci mohou využívat také personální ledničku (Manažer poboček, 2018).

Všichni zaměstnanci dostanou od společnosti firemní oblečení v podobě trička, mikiny a kšiltovky, které musejí v pracovní době nosit (Manažer poboček, 2018).

V horkých dnech lze využívat klimatizaci pro snížení teploty vzduchu, a tím vytvoření lepších pracovních podmínek pro zaměstnance. Dále v horkých dnech společnost dodává svým zaměstnancům minerální vody pro dostatečné zajištění jejich pitného režimu (Manažer poboček, 2018).

Shrnutí

Společnost má v Brně tři pobočky a její hlavní náplní je výroba a prodej pizzy. Společnost využívá liniovou organizační strukturu a má tři jednatele, kteří jsou statutárním orgánem společnosti. Ve společnosti jsou tři hlavní pracovní pozice, a to pracovník rozvozu, pracovník kuchyně a manažer směny. Počet zaměstnanců ve společnosti neustále stoupá. Ve společnost pracuje většina brigádníků a převládá poměr mužů nad ženami. Složení zaměstnanců je převážně z mladého kolektivu do 25 let. Nejvíce obsazená pozice ve společnosti je pracovník rozvozu. Ve společnosti je nízká nemocnost, na jednoho zaměstnance připadají průměrně necelé 4 dny pracovní neschopnosti za rok. Fluktuace ve společnosti je vysoká, jedná se o hodnoty okolo 170 %. Produktivita práce z přidané hodnoty rostla, ovšem z roku 2016 na rok 2017 klesla o 37 %. Produktivita práce z výkonů v průběhu sledovaného období rostla i klesala. Zisk na jednoho zaměstnance byl v roce 2017 záporný. Mzdová produktivita a rentabilita nejprve v čase rostly a následně začaly klesat. Styl řízení ve společnosti je demokratický a zaměstnanci se mohou vyjadřovat k záležitostem společnosti a diskutovat o pracovních věcech s vedením

společnosti. Strategie společnosti je zaměřena na tři typy, a to na podnikovou strategii, personální strategii a strategii odměňování. Kvalifikační dovednosti na veškeré pozice se liší. Není vyžadována určitá úroveň vzdělání. Společnost preferuje vlastní zaškolování, kdy je nováček přidělen zkušenému zaměstnanci. Odměna zaměstnancům se skládá pouze z fixní složky rozšířené o příplatky za práci o víkendy a ve svátek. Společnost nabízí svým zaměstnancům i některé benefity. Společnost se snaží o výrobu výrobků z kvalitních a čerstvých surovin a domácího těsta.

2.4.2 Analýza spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování

Analýza spokojenosti zaměstnanců byla provedena formou dotazníkového šetření. Dotazníky byly rozdány 25 zaměstnancům v dubnu roku 2019, bohužel návratnost byla 60 %, tudíž je zpracováno 15 vyplněných dotazníků. Dotazník byl anonymní a obsahoval 26 otázek.

Počet dotazovaných se skládal z 73 % mužů a 27 % žen. Nejvíce dotázaných bylo ve věku 20 – 24 let, tedy 67 % a dále ve věku 25 – 29 let. 60 % dotázaných uvedlo, že mají středoškolské vzdělání s maturitou, dále bylo zastoupeno nejvíce základní vzdělání. Nejvíce dotázaných pracuje ve společnosti méně jak jeden rok a to 73 %. Na dotazníky odpovídalo 46 % pracovníků rozvozu, 27 % pracovníků kuchyně a 27 % manažerů směny.

Většina zaměstnanců je ve společnosti spokojena, 40 % zaměstnanců uvedlo, že jsou spokojeni, 40 % uvedlo, že jsou spíše spokojeni a pouze 3 zaměstnanci uvedli, že jsou spíše nespokojeni ve společnosti. Zaměstnanci, kteří uvedli, že jsou spíše nespokojeni, si myslí, že se jedná o psychicky náročnou práci. Většina zaměstnanců je také spokojena se systémem odměňování, 53 % dotázaných uvedlo spíše ano a 13 % ano. Pouze jeden zaměstnanec uvedl, že není spokojen se současným systémem odměňování a 27 % není spíše spokojeno. Zaměstnanci k tomu uvádějí, že jsou nespokojeni, protože nejsou ke mzdě žádné bonusy. Většina zaměstnanců je také spokojena se svou mzdou, 47 % dotázaných uvedlo spíše ano a 20 % ano. Zaměstnanci, kteří jsou nespokojeni v dotazníku uvádějí, že by chtěli větší mzdu.

Nejvíce zaměstnanců je spokojeno se stravováním zdarma, a to 87 %, pouze 2 zaměstnanci jsou nespokojeni. S využíváním služebních automobilů je spokojeno 47 % zaměstnanců a s využíváním služebních telefonů pouze 27 % zaměstnanců.

Zaměstnanci by nejvíce ocenili jako benefit příspěvek na volné aktivity, v dotazníku tak uvedlo 80 % zaměstnanců. Jako druhý nejpožadovanější benefit označilo 73 % zaměstnanců sick days. Příspěvek na dopravu do zaměstnání by ocenilo 60 % zaměstnanců. Týden dovolené navíc 53 % zaměstnanců a příspěvek na dovolenou 47 % zaměstnanců. Příspěvek na vzdělání by ocenilo jen 33 % zaměstnanců a příspěvek na penzijní/životní pojištění pouhých 27 % zaměstnanců.

Většina zaměstnanců si myslí, že mají ve společnosti možnost kariérního růstu, 40 % odpovědělo spíše ano a 27 % ano, pouze 5 zaměstnanců si myslí, že spíše nemají možnost kariérního růstu. Téměř všichni zaměstnanci označili komunikaci se svými nadřízenými za dobrou a to 73 %. Podle většiny zaměstnanců je styl vedení demokratický, 60 % zaměstnanců označilo spíše ano a 20 % zaměstnanců ano. Opět téměř všichni zaměstnanci dostávají uznání za dobře odvedenou práci, 53 % uvedlo spíše ano a 27 % ano. Opět 53 % zaměstnanců potvrdilo, že spíše dostávají zpětnou vazbu od svých nadřízených za odvedenou práci a 20 % odpovědělo ano a 20 % spíše ne, pouze jeden zaměstnanec odpověděl ne.

Ve společnosti jsou podle 80 % zaměstnanců kamarádské vztahy i s nadřízenými, pouze 2 dotázaní uvedli kamarádské vztahy pouze mezi kolegy a pouze 1 uvedl, že jsou vztahy formální mezi kolegy i nadřízenými. Mezi zaměstnanci panují dobré vztahy, 73 % dotázaných uvedlo, že mají dobré vztahy s kolegy a 27 % uvedlo, že mají výborné vztahy s kolegy. Skoro všichni zaměstnanci mají dobré vztahy s nadřízenými, a to 80 %, pouze jeden uvedl, že má s nadřízenými horší vztah a jako důvod uvedl špatnou komunikaci. Všichni zaměstnanci jsou spokojeni s pracovním prostředím, ve kterém pracují, žádný zaměstnanec neuvedl ne ani spíše ne. To samé si zaměstnanci myslí i o kvalitě výrobků, u které se všichni shodli, že výrobky jsou kvalitní.

Pouze někteří zaměstnanci by uvítali možnost školení či seminářů. Pouhých 20 % odpovědělo ano a 13 % spíše ano, ostatních 10 dotázaných by tuto možnost neuvítala. Opět všichni zaměstnanci se ztotožňují se základními hodnotami společnosti. Většina zaměstnanců uvedla, že mohou vyjádřit své poznámky a připomínky a to 40 %,

kterí označili ano a 27 % označilo spíše ano. Zaměstnanci jsou téměř spokojeni se svou pracovní náplní, a to 40 % ano a 47 % spíše ano, pouze 2 zaměstnanci jsou spíše nespokojeni se svou pracovní náplní. Většina zaměstnanců uvedla, že je jejich pracovní výkon hodnocen. Pouze 4 dotázaní uvedli, že není nebo spíše není a 67 % zaměstnanců uvedlo, že je spíše hodnocen. Někteří zaměstnanci uvažují o změně zaměstnání, 27 % uvedlo, že spíše uvažují a 7 %, že uvažují, jako jeden z důvodů uvedli, že v práci nevyužijí svůj vystudovaný obor. Ovšem 53 % dotázaných uvedlo, že spíše o odchodu neuvažuje a 13 %, že určitě neuvažuje.

Tabulka č. 15: Celková spokojenost zaměstnanců (Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka	Odpovědi			
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Jste ve společnosti spokojen/a?	40 %	40 %	20 %	0 %
Jste spokojen/a se současným systémem odměňování?	13 %	53 %	27 %	7 %
Jste spokojen/a se svou současnou základní mzdou?	20 %	47 %	20 %	13 %
Jak byste ohodnotil/a komunikaci se svými nadřízenými?	7 %	73 %	13 %	7 %
Považuje styl vedení svých nadřízených za demokratický?	20 %	60 %	13 %	7 %
Dostáváte uznání za dobře odvedenou práci od Vašich nadřízených?	27 %	53 %	13 %	7 %
Dostáváte zpětnou vazbu od Vašich nadřízených za odvedenou práci?	20 %	53 %	20 %	7 %
Jaké jsou Vaše vztahy s kolegy?	73 %	27 %	0 %	0 %
Máte dobré vztahy s nadřízenými?	13 %	80 %	7 %	0 %
Jste spokojen/a s pracovním prostředím ve kterém pracujete?	53 %	47 %	0 %	0 %
Máte právo se ve společnosti vyjádřit a zmínit své připomínky?	40 %	27 %	27 %	6 %
Jste spojen/a se svou pracovní náplní?	40 %	47 %	13 %	0 %
Průměr	31 %	51 %	14 %	4 %

Dle tabulky výše je ve společnosti spokojeno 31 % zaměstnanců, 51 % je spíše spokojeno. Dále 14 % zaměstnanců je ve společnosti spíše nespokojeno a 4 % nespokojeno.

Shrnutí

Dle dotazníkového šetření jsou zaměstnanci ve společnosti spokojeni a většina je také spokojena se systémem odměňování a se svou mzdou. Nejoblíbenější benefit u zaměstnanců je stravování zdarma, s využíváním služebního automobilu je spokojena polovina zaměstnanců, využívání služebního telefonu drtivá většina zaměstnanců neocení. Zaměstnanci nejvíce projeví zájem o sick days, příspěvek na volnočasové aktivity a příspěvek na dopravu do zaměstnání. Téměř podle většiny zaměstnanců je komunikace s nadřízenými považována za dobrou a styl vedení demokratický. Opět drtivá většina dostává od svých nadřízených uznání za dobře odvedenou práci a zpětnou vazbu za odvedenou práci. Ve společnosti panují kamarádské vztahy s nadřízenými a zaměstnanci mají mezi sebou dobré vztahy. Zaměstnanci jsou také spokojeni se svým pracovním prostředím a myslí si, že jsou výrobky společnosti kvalitní. Většina zaměstnanců by neuvítala možnost seminářů či školení. Zaměstnanci se ztotožňují se základními hodnotami společnosti a mohou vyjadřovat své poznámky a připomínky. Většina zaměstnanců je také spokojena se svou pracovní náplní a jejich výkon je hodnocen. Téměř třetina zaměstnanců uvažuje o odchodu ze společnosti.

2.4.3 Analýza spokojenosti vedení společnosti se systémem odměňování

Řízený rozhovor byl uskutečněn 8. 4. 2019, při kterém odpovídal manažer poboček na dvanáct otázek. Rozhovor byl proveden za účelem získání informací o současném systému odměňování, hlavně o zaměstnancích, a také o případných změnách, které společnost plánuje. Většina zaměstnanců si také myslí, že mají ve společnosti možnost kariérního růstu.

1. Potýká se společnost s nedostatkem pracovní síly? Pokud ano, jaký je důvod a jakých pozic se to především týká?

Ano, potýká se s problémy. Největší problém jsou řidiči na hlavní pracovní poměr. Důvod vidím v tom, že nyní je dostatek práce a že tato práce není nějak dobře placena (Manažer poboček, 2019).

2. Jak se snažíte řešit problém s nedostatkem pracovních sil?

Máme inzeráty na několika webových stránkách a na Facebooku. Snažíme se lidi k nám nalákat (Manažer poboček, 2019).

3. Jak oslovujete své potenciální zaměstnance?

Na webu, Facebooku a přes naše zaměstnance (Manažer poboček, 2019).

4. Jste spokojen se svým personálem a s tím, jak vykonávají svoji práci?

Nyní jsem z 90 % spokojen se svými zaměstnanci, samozřejmě je jich ještě pár, se kterými nejsem spokojen, ale dávám jim ještě šanci (Manažer poboček, 2019).

5. Jak motivujete své zaměstnance?

Motivace nových zaměstnanců je karierní růst, kde je možnost se stále posouvat a samozřejmě finanční ohodnocení (Manažer poboček, 2019).

6. Jak se snažíte udržet své dobré stávající zaměstnance?

Snažím se jim práci ulehčit, komunikovat s nimi, dělat jim práci příjemnou a samozřejmě je dobře finančně ohodnocovat (Manažer poboček, 2019).

7. Plánujete nějaké změny v systému odměňování? Pokud ano, tak jaké?

Změny nechystáme. Před čtyřmi měsíci jsme kompletně změnili systém odměňování, takže nyní žádné změny neplánujeme (Manažer poboček, 2019).

8. Jaké benefity by podle Vás zaměstnanci ocenili?

Kratší pracovní dobu, samozřejmě ještě více peněz (Manažer poboček, 2019).

9. Probíráte mzdu se svými zaměstnanci či její zvyšování?

Ano, snažím se řešit s nimi jejich mzdu, s každým individuálně. Zakládám si na dobré komunikaci se zaměstnanci (Manažer poboček, 2019).

10. Myslíte si, že jsou zaměstnanci spokojeni se svou mzdou a benefity, které jim společnost poskytuje?

Věřím, že většina ano, ale samozřejmě najdou se i tací, kteří by chtěli víc. To je všude stejné. Nikdo nemá nikdy dost (Manažer poboček, 2019).

11. Sdělují Vám zaměstnanci své připomínky a nápady?

Je tu asi pět zaměstnanců, kteří mi dávají své nápady pro zlepšení a lepší fungování podniku. Někdy jsou to super nápady, občas hlouposti. V tomto ale máme dost svázané ruce, protože vše musíme konzultovat a řešit se Španěly, kteří neradi dělají nějaké inovace (Manažer poboček, 2019).

12. Jaký je Váš názor na výsledky dotazníku ohledně spokojenosti zaměstnanců?

Výsledky dotazníků vyšly téměř podle mých očekávání. V budoucnu by mohly výsledky dotazníků posloužit ke zlepšení (Manažer poboček, 2019).

Shrnutí

Společnost se potýká s nedostatkem zaměstnanců, především jí chybějí řidiči. Tento problém se snaží řešit několika inzeráty na webových stránkách a na Facebooku, kde se snaží oslovit potenciální uchazeče o práci. Společnost je ve většině případů spokojena se svými zaměstnanci a snaží se je motivovat dobrým pracovním ohodnocením. Pro nové zaměstnance je podle vedení společnosti motivací kariérní růst. Společnost se snaží udržet své zaměstnance dobrým finančním ohodnocením, vzájemnou komunikací a ulehčováním jejich práce. Vedení společnosti nechystá případné změny v systému odměňování. Podle vedení společnosti by zaměstnanci ocenili více peněz a kratší pracovní dobu. Vedení společnosti řeší mzdu s každým individuálně a myslí si, že je většina zaměstnanců se svou mzdou spokojena. Ve společnosti je pět zaměstnanců, kteří sdělují své nápady a návrhy vedení pro lepší chod společnosti.

2.4.4 Analýza ekonomické situace

Tato část bakalářské práce pojednává o hospodářské situaci společnosti a situaci na trhu produktu.

Analýza hospodářské situace

Analýza hospodářské situace společnosti je zaměřena na náklady, výnosy a výsledek hospodaření. Analýza je provedená na základě poskytnutých výkazů od společnosti Fortys pizza za roky 2013-2017.

Společnost v roce 2018 měla dostatečný počet zákazníků a vykazovala velkou produktivitu, ovšem od začátku roku 2019 počet objednávek výrazně klesl skoro o pětinu a zájem o pizzu se celkově snížil. Zákazníci společnosti jsou většinou ve věku do 30 let a často se jedná o studenty, kteří mohou využívat řadu slev prostřednictvím studentské karty ISIC (Manažer poboček, 2018).

Tabulka č. 16: Ekonomická situace (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Veřejný rejstřík a Sběrka listin, 2018)

Rok	Náklady	Změna v %	Výnosy	Změna v %	HV před zdaněním	Změna v %	HV po zdanění	Změna v %
2013	27958	-	28353	-	395	-	273	-
2014	35588	27,29	36421	28,46	833	110,88	651	138,46
2015	42174	18,51	45456	24,81	3282	294,00	2626	303,38
2016	57124	35,45	58913	29,61	1789	-45,49	1415	-46,12
2017	90920	59,16	74033	25,67	-16877	-843,38	-16877	-1192,7

Náklady

Vývoj nákladů za sledované 2013-2017 období má rostoucí trend. Nejvyšší náklady byly v roce 2017 a byli o 225 % větší než v roce 2013. Největší změna byla mezi rokem 2016 a 2017, kdy náklady vzrostly téměř o 60 %. Důvodem růstu nákladů bylo neustálé se rozvíjení společnosti a otevírání nových poboček. Jedním z důvodů nejvyšších nákladů v roce 2017 bylo odkoupení společnosti řetězcem Telepizza (Manažer poboček, 2018).

Tabulka č. 17: Náklady (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Veřejný rejstřík a Sběrka listin, 2018)

	2017 (tis. Kč)	Vyjádření v %
Výkonová spotřeba	53064	58,364
Osobní náklady	33645	37,005
Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	2726	2,998
Ostatní provozní náklady	913	1,004
Nákladové úroky	19	0,021
Ostatní finanční náklady	553	0,608
Celkem	90920	100

V roce 2017 nejvyšší část nákladů tvořila výkonová spotřeba 58,364 %, tedy více jak polovinu všech nákladů. Druhou nejvyšší položkou v tomto roce byly osobní náklady 37,005 %, které tvořily více jak třetinu všech nákladů v tomto roce. Nejnižší náklady v tomto roce byly na úroky, a to 0,01 %. Celkové náklady v roce 2017 činily 90 920 000 Kč.

Výnosy

Výnosy za sledované období mají rostoucí trend jako náklady. Na rozdíl od nákladů růst výnosů je téměř bez výraznějších odchylek. Průměrně výnosy každým rokem rostou o 27 %. Nejvyšší výnosy byly v roce 2017 a byly o 161 % větší než v roce 2013.

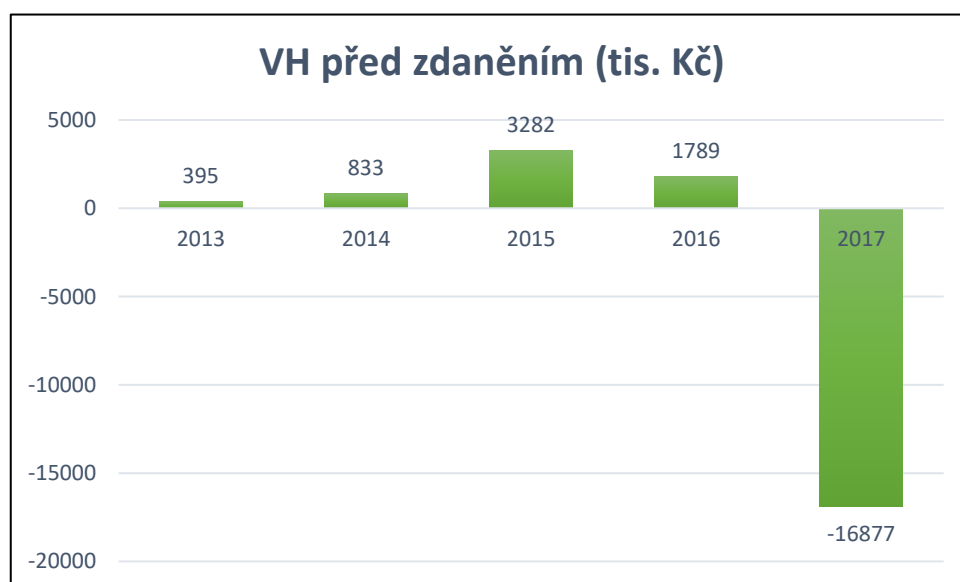
Tabulka č. 18: Výnosy (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2018)

	2017 (tis. Kč)	Vyjádření v %
Tržby na prodej výrobků a služeb	71165	96,126
Tržby za prodej zboží	2621	3,540
Ostatní provozní výnosy	238	0,322
Ostatní finanční výnosy	9	0,012
Celkem	74033	100,000

Nejvyšší výnosy společnosti v roce 2017 jsou z tržeb z prodeje výrobků a služeb, které činí 96,126 % z celkových výnosů. Naopak nejnižší zastoupená položka výnosů jsou ostatní finanční výnosy, které tvoří 0,012 %. Celkové výnosy v roce 2017 byly 74 033 tis. Kč.

Výsledek hospodaření před zdaněním

Společnost vykazovala všechny roky kromě roku 2017 kladný hospodářský výsledek. V roce 2017 činil hospodářský výsledek -16 877 000 Kč. V tomto roce 2017 byla odkoupena Fortys pizza řetězcem Telepizza a vyšší náklady byly s tím spojené, to je hlavní důvod záporného výsledku hospodaření. Výsledek hospodaření měl od roku 2013 do roku 2015 rostoucí trend, v roce 2016 poklesl o 45,49 % oproti roku 2015 (Manažer poboček, 2018).



Graf č. 9: Výsledek hospodaření před zdaněním (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2018)

Analýza situace na trhu produktu

Tato část je zaměřena na počet ekonomických subjektů na trhu, pozici společnosti na trhu z hlediska konkurence a na vývoj trhu produktu.

Vývoj počtu ekonomických subjektů

V České republice počet ekonomických subjektů neustále roste. Mezi lety 2013 a 2017 stoupl počet ekonomických subjektů o více jak 200 tisíc. Počet ekonomických subjektů v České republice je okolo 2,8 milionů. Počet ekonomických subjektů v České republice

podle CZ-NACE ubytování, stravování a pohostinství má rostoucí trend a v roce 2017 bylo takto zapsáno 150 tisíc ekonomických subjektů. V Jihomoravském kraji bylo okolo 15 tisíc ekonomických subjektů a v Brně okolo 5 tisíc ekonomických subjektů.

Tabulka č. 19: Vývoj počtu ekonomických subjektů (Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2019)

	2013	2014	2015	2016	2017
Česká republika	2 694 737	2 733 459	2 768 953	2 807 532	2 848 672
Česká republika - Ubytování, stravování a pohostinství	138 550	141 474	142 623	145 153	150 191
Jihomoravský kraj - Ubytování, stravování a pohostinství	13 678	13 999	14 118	14 469	15 091
Brno-město - Ubytování, stravování a pohostinství	5 051	5 228	5 295	5 502	5 828

Postavení společnosti na trhu produktů

Společnost Fortys pizza má velkou konkurenci v Brně a sama se řadí mezi jednu z největších pizzových společností v Brně. Společnost si během posledních let vybudovala silnou pozici na trhu. Konkurence v Brně neustále během posledních let roste, vznikají především společnosti zaměřující se na rozvoz pizzy. Obecně v Brně působí několik desítek pizzerií zaměřujících se na dovoz pizzy zákazníkům. Mezi hlavní konkurenty v Brně můžeme zařadit například Amici Pizza & Burgers, Caruso pizza, La Patas, Don Antonio Pizza & Burger. Toto jsou společnosti, které pokrývají rozvozem celé Brno a některé okolní části a odpovídají velikostně společnosti Fortys pizza. Přímo v okolí poboček v Brně na ulici Purkyňova v části Brno-Medlánky a v části Brno-Vinohrady na ulici Pálavské náměstí se nenachází žádný potenciální konkurent v oblasti prodeje pizzy, ale v okolí pobočky na ulici Hybešova v centru města je jeden konkurent na stejné ulici, a to společnost Wojtáno pizza. Společnost Fortys pizza má oproti svým konkurentům značkou výhodu s garancí rozvozu pizzy do času 40 minut. Pokud objednávka není doručena do 40 minut a splňuje určité podmínky, je objednávka zákazníkovi předána zdarma (Manažer poboček, 2018).

Vývoj trhu produktu

Produkce v odvětví ubytování, stravování a pohostinství ve sledovaném období má rostoucí trend. V každém sledovaném roce se zvyšovala a největší nárůst měla mezi roky 2016 a 2017, kdy narostla o 14 %. Od roku 2013 do roku 2017 vzrostla o 34 %.

Tabulka č. 20: Produkce podle odvětví (Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2019)

	2013	2014	2015	2016	2017
Ubytování, stravování a pohostinství v (mil. Kč)	156 018	156 444	172 966	183 653	209 422

Shrnutí

Náklady a výnosy každým rokem rostly. Největší náklady a výnosy byly v roce 2017 a v roce 2017 byl také záporný výsledek hospodaření způsobený odkoupením společnosti řetězcem Telepizza. Jinak byl výsledek hospodaření ostatní roky kladný. Výsledek hospodaření měl od roku 2013 do roku 2015 rostoucí trend, ovšem v roce 2016 klesl oproti minulému roku o 45 %. Společnost se od začátku roku 2019 potýká s velkým poklesem objednávek. V současné době nemá prostředky na rozvoj systému odměňování, ale do budoucna se očekává, že mít bude.

Počet ekonomických subjektů kategorie ubytování, stravování a pohostinství v České republice neustále roste. V Brně společnosti konkuruje hned několik desítek pizzerií, které rok od roku přibývají. Produkce v odvětví ubytování, stravování a pohostinství neustále roste a zaznamenala od roku 2013 do roku 2017 vzrůst o 34 %.

2.5 Analýza externích faktorů

Tato část je zaměřena na analýzu trendů v populačním vývoji, trendů v zaměstnávání lidí, tržních mzdových sazeb, zákonných norem, scény ústředí vlády, scény kolektivních pracovních vztahů, dobrovolného a neziskového sektoru a scény místní samosprávy.

2.5.1 Trendy v populačním vývoji

Tato část analýzy trhu práce pojednává o vývoji počtu obyvatel, o ekonomicky aktivním obyvatelstvu a o složení obyvatelstva dle věku a dle vzdělání.

Vývoj počtu obyvatel

Počet obyvatel od roku 2013 do roku 2017 roste, jak v České republice, tak i v Jihomoravském kraji. V Brně počet obyvatel od roku 2013 do roku 2015 klesal a od roku 2015 do roku 2017 měl naopak rostoucí trend. Počet obyvatel v České republice se pohybuje okolo 10,5 milionu, v Jihomoravském kraji necelých 1,2 milionu a v Brně necelých 380 tisíc. Růst obyvatel v České republice a v Jihomoravském kraji se projevuje bez větších výkyvů.

Tabulka č. 21: Vývoj počtu obyvatel (Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2019)

	2013	2014	2015	2016	2017
Česká republika	10 512 419	10 538 275	10 553 843	10 578 820	10 610 055
Změna v %	-	0,246	0,148	0,237	0,295
Jihomoravský kraj	1 170 078	1 172 853	1 175 025	1 178 812	1 183 207
Změna v %	-	0,237	0,185	0,322	0,373
Brno-město	377 508	377 440	377 028	377 973	379 527
Změna v %	-	-0,018	-0,109	0,251	0,411

Ekonomicky aktivní obyvatelstvo

Míra ekonomické aktivity obyvatelstva v České republice a v Jihomoravském kraji se pohybuje za období od roku 2013 do roku 2017 okolo 60 %. V České republice míra ekonomické aktivity od roku 2013 do roku 2017 vzrostla o 0,9 % a v Jihomoravském kraji o pouhých 0,1 %.

Tabulka č. 22: Míra ekonomické aktivity (Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2019)

Míra ekonomické aktivity	2013	2014	2015	2016	2017
Česká republika	59,3 %	59,3 %	59,4 %	59,9 %	60,2 %
Jihomoravský kraj	59,9 %	59,6 %	60,1 %	60,4 %	60 %

Struktura obyvatelstva v roce 2017 dle věku

Nejvíce lidí v České republice, v Jihomoravském kraji a v Brně je ve věku 15-64 let a tvoří okolo 65 % z celkového počtu všech občanů. Nejméně početnou skupinou jsou lidé do věku 14 let, kterou zastupuje okolo 15 % občanů. Lidé starší než 65 let tvoří druhou nejpočetnější skupinu s hodnotou okolo 19 %. Průměrný věk v České republice a v Jihomoravském kraji i v Brně se pohybuje okolo 42 let.

Tabulka č. 23: Struktura obyvatelstva dle věku v roce 2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2019)

Věk	Česká republika	Jihomoravský kraj	Brno-město
0-14 let	1 670 677	185 660	57 598
Vyjádření v %	15,75	15,69	15,18
15-64 let	6 899 195	768 319	244 455
Vyjádření v %	65,02	64,93	64,41
65 a více let	2 040 183	229 228	77 474
Vyjádření v %	19,23	19,38	20,41
Průměrný věk	42,2	42,3	42,8

Struktura obyvatelstva v roce 2017 dle pohlaví

Žen je v České republice, v Jihomoravském kraji a v Brně více než mužů. Žen je více než mužů o 1 %.

Tabulka č. 24: Struktura obyvatelstva dle pohlaví v roce 2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2019)

Pohlaví	Česká republika	Jihomoravský kraj	Brno-město
Muž	5 219 791	580 152	183 300
Vyjádření v %	49,2	49,03	48,3
Žena	5 390 264	603 055	196 227
Vyjádření v %	50,8	50,97	51,7

Struktura obyvatelstva v roce 2017 dle vzdělání

V České republice a v Jihomoravském kraji má nejvíce obyvatel dokončené střední vzdělání s maturitou. V České republice to bylo 34 % a v Jihomoravském kraji 32,42 %. O necelé procento méně tvoří skupinu obyvatel s ukončeným středním vzděláním bez maturity. Nejméně obyvatel má ukončené základní vzdělání nebo nemají žádné. Dosažené vysokoškolské vzdělání v Jihomoravském kraji je o více jak 3 % větší než v České republice.

Tabulka č. 25: Struktura obyvatelstva dle vzdělání v roce 2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2018)

Úroveň vzdělání	Česká republika		Jihomoravský kraj	
	Celkem v (tis.)	Vyjádření v %	Celkem v (tis.)	Vyjádření v %
Základní vzdělání a bez vzdělání	1 217,40	13,64 %	127,9	12,84 %
Střední bez maturity	2 963,50	33,20 %	321,4	32,26 %
Střední s maturitou	3 038,50	34 %	323	32,42 %
Vysokoškolské	1708,2	19,14 %	223,9	22,48 %
Nezjištěno	1,6	0,02 %	-	-
Počet obyvatel ve věku 15 let a více	8 929,20	100 %	996,2	100 %

Nemocnost

Podle Českého statistického úřadu v roce 2017 v Jihomoravském kraji činila průměrná pracovní neschopnost 4,2 % a v okrese Brno-město 3,4 %. V porovnání s těmito dvěma hodnotami je hodnota 1,6 % velice uspokojivá. V porovnání s 1. polovinou roku 2018 v oboru výroba potravinářských výrobků, kde průměrná pracovní neschopnost činila 7,1 %, je hodnota 1,5 % pro rok 2018 více než uspokojivá (ČSÚ, 2019).

Fluktuace

V České republice se v roce 2018 fluktuace pohybovala okolo 15 %, v porovnání s hodnotou 174 % je naše hodnota velice vysoká. Za zdravou fluktuaci je považována hodnota od 5 % do 7 % (Logistika, 2018).

2.5.2 Trendy v zaměstnávání lidí

Tato část analýzy trhu práce pojednává o zaměstnanosti a nezaměstnanosti v České republice a dále o počtu uchazečů o zaměstnání a o nabídce a poptávce u konkrétních pracovních pozic.

Zaměstnanost a nezaměstnanost v České republice a v Jihomoravském kraji

Zaměstnanost v České republice roste. Od roku 2013 do roku 2017 se zvýšila o 3,3 %. Obecná míra nezaměstnanosti měla za sledované období klesající trend a od roku 2013 do roku 2017 klesla o 4,1 %. Ekonomicky aktivních obyvatel je okolo 5300 tisíc. Nezaměstnaných obyvatel za sledované období značně klesá, od roku 2013 do roku 2017 kleslo nezaměstnaných obyvatel o 213 tisíc.

Tabulka č. 26: Zaměstnanost a nezaměstnanost v České republice (Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2019)

	2013	2014	2015	2016	2017
Obyvatelstvo ve věku 15 a více let v (tis.)	8 951,5	8 932,6	8 935,7	8 928,7	8 929,2
Pracovní síla ekonomicky aktivní v (tis.)	5 306	5 297,9	5 309,9	5 350	5 377,1
Zaměstnaní v (tis.)	4 937,1	4 974,3	5 041,9	5 138,6	5 221,6
Nezaměstnaní v (tis.)	368,9	323,6	268	211,4	155,5
Míra zaměstnanosti	55,2 %	55,7 %	56,4 %	57,6 %	58,5 %
Obecná míra nezaměstnanosti	7 %	6,1 %	5 %	4 %	2,9 %

Zaměstnanost v Jihomoravském kraji roste až na rok 2018, který byl stejný jak 2017. Od roku 2013 do roku 2017 se zvýšila o 2,2 %. Obecná míra nezaměstnanosti měla za sledované období klesající trend a od roku 2013 do roku 2017 klesla o 3,5 %. Ekonomicky aktivních obyvatel je okolo 600 tisíc. Nezaměstnaných obyvatel za sledované období značně klesá, od roku 2013 ro roku 2017 kleslo nezaměstnaných obyvatel o 20 tisíc.

Tabulka č. 27: Zaměstnanost a nezaměstnanost v Jihomoravském kraji (Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2019)

	2013	2014	2015	2016	2017
Obyvatelstvo ve věku 15 a více let v (tis.)	997,2	996,4	996,4	995,8	996,2
Pracovní síla ekonomicky aktivní v (tis.)	597	593,7	598,9	601,1	598
Zaměstnaní v (tis.)	556,4	557,5	569,1	577,9	578,1
Nezaměstnaní v (tis.)	40,6	36,2	29,8	23,2	19,9
Míra zaměstnanosti	55,8	55,9	57,1	58	58
Obecná míra nezaměstnanosti	6,8	6,1	5	3,9	3,3

Počet uchazečů o zaměstnání v České republice

Počet uchazečů o zaměstnání v evidenci úřadu práce měl za sledované období klesající trend a od roku 2013 do roku 2017 klesl téměř o polovinu. Podíl nezaměstnaných osob v letech klesal bez větších výkyvů a od roku 2013 do roku 2017 klesl o 4,4 %.

Tabulka č. 28: Počet uchazečů o zaměstnání v České republice (Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2019)

	2013	2014	2015	2016	2017
Uchazeči o zaměstnání v evidenci úřadu práce	596 833	541 914	453 118	381 373	280 620
Podíl nezaměstnaných osob	8,17 %	7,46 %	6,24 %	5,19 %	3,77 %

Nabídka a poptávka u konkrétních pracovních pozic

V tabulce je zobrazena nabídka a poptávka u konkrétních pracovních pozic vždy k poslednímu měsíci v roce v Brně. Nejvíce nabízená a poptávaná pracovní pozice je řidič a obsluha pojízdných zařízení. Poptávka po pozici pomocní pracovníci při přípravě jídla v posledních letech roste. Nabídka a poptávka u řídicích pracovníků je ve sledovaném období téměř stejná.

Tabulka č. 27: Nabídka a poptávka u konkrétních pracovních pozic v Brně (Zdroj: Vlastní zpracování dle: MPSV, 2019)

	2014		2015		2016		2017		2018	
	Nab.	Pop.	Nab.	Pop.	Nab.	Pop.	Nab.	Pop.	Nab.	Pop.
Řídící pracovníci v oblasti ubytovacích, stravovacích služeb	59	2	49	4	50	1	36	10	24	2
Pomocní pracovníci při přípravě jídla	128	0	119	20	145	14	128	43	157	84
Řidiči a obsluha pojízdných zařízení	1251	91	1094	254	1057	222	766	478	659	389

2.5.3 Tržní mzdové sazby

Tato část analýzy trhu práce pojednává o průměrné měsíční hrubé mzdě, průměrné hodinové mzdě dle profesí, o analýze konkurence z hlediska odměňování a o nejvíce poskytovaných benefitech v České republice.

Průměrná měsíční hrubá mzda

Průměrná měsíční mzda se pohybovala za sledované období v České republice od 25 tisíc do 29,5 tisíc a každoročně rostla. V Jihomoravském kraji byla průměrná mzda menší skoro o tisíc korun než celkově v celé České republice. Podle CZ-NACE ubytování, stravování a pohostinství se průměrná hrubá mzda v České republice pohybovala od 13 do 17 tisíc a v Jihomoravském kraji byla téměř o 2 tisíce menší. V porovnání v celkovou průměrnou mzdou je mzda podle CZ-NACE ubytování stravování a pohostinství téměř poloviční.

Tabulka č. 29: Průměrná měsíční hrubá mzda (Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2019)

	2013	2014	2015	2016	2017
Česká republika v (Kč)	25 035	25 768	26 591	27 764	29 496
Jihomoravský kraj v (Kč)	24 211	24 770	25 645	26 916	28 607
Česká republika - Ubytování, stravování a pohostinství v (Kč)	13 709	13 986	14 852	15 678	17 432
Jihomoravský kraj - Ubytování, stravování a pohostinství v (Kč)	11 979	12 323	13 210	14 335	16 202

Průměrná měsíční hrubá mzda podle profesí v roce 2017

V tabulce níže jsou uvedené průměrné hodinové mzdy v Jihomoravském kraji pro jednotlivé profese za rok 2017. Největší hodinová mzda náleží vedoucím provozu stravovacích zařízení, která činí 146,1 Kč/hod, dále řidičům 134,4 Kč/hod a nejmenší kuchařům 114,2 Kč/hod.

Tabulka č. 30: Průměrná hodinová mzda dle profesí v Jihomoravském kraji v roce 2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: MPSV, 2019)

	Průměrná hodinová mzda v Jihomoravském kraji
Vedoucí provozu stravovacích zařízení	146,10 Kč
Kuchaři (kromě šéfkuchařů), pomocní kuchaři	114,20 Kč
Řidiči osobních a malých dodávkových vozidel	134,40 Kč

Analýza konkurence z hlediska odměňování

Analýza byla provedena na společnosti Carusso Pizza dle jejich webových stránek, na kterých inzerují jejich aktuální nabídku volných pozic. Na svých webových stránkách inzerují volná místa pro pracovníka rozvozu a kuchyně. V inzerci na místo pracovníka kuchyně je uvedena náplň práce, požadavky na uvedenou pracovní pozici a dále uvádí rozmezí měsíční hrubé mzdy, která činí 22 000 – 26 000 Kč. U pracovníka rozvozu inzerují pouze požadavky na pracovní pozici a náplň práce, mzdu sdělují pouze pro zájemce o danou pozici až na pracovním pohovoru (Carusso Pizza, 2019).

Nejvíce poskytované benefity v České republice

Zaměstnanecké benefity hrají velice důležitou roli v odměňování zaměstnanců. Většina společností v České republice poskytuje svým zaměstnancům minimálně jeden benefit. Společnosti v roce 2016 průměrně nabízely svým zaměstnancům osm benefitů.

V tabulce níže jsou vypsány benefity od nejvíce poskytovaných po nejméně poskytované v České republice v roce 2016. Nejvíce poskytovaný benefit byl příspěvek na stravování, který poskytovalo svým zaměstnancům 71 % společností. Dále nejvíce poskytovanými benefity jsou příspěvek na penzijní/životní pojištění, náhrady mzdy při překážkách v práci a příspěvek na vzdělání. Nejméně poskytovaný benefit dle výzkumu je firemní škola s pouhými 0,8 %.

Tabulka č. 31: Žebříček benefitů poskytovaných ve mzdové sféře České republiky v roce 2016 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Trexima, 2017)

Druh benefitu	Podíl společností poskytující benefit	FORTYS PIZZA s.r.o.
Příspěvek na stravování	71 %	Ne
Příspěvek na penzijní/životní pojištění	46,70 %	Ne
Náhrada mzdy při překážkách v práci	41,50 %	Ne
Příspěvek na vzdělání	41,40 %	Ne
Pružná pracovní doba	37,60 %	Ne
Občerstvení na pracovišti	34,60 %	Ano
Dovolená nad rámec zákona	34,60 %	Ne
Příspěvek při významných událostech	28,30 %	Ne
Služební vozidlo pro soukromé účely	27,80 %	Ne
Práce z domova	24,90 %	Ne
Výrobky a služby se slevou nebo zdarma	23,90 %	Ano
Zapůjčení pracovních prostředků a nástrojů	21,40 %	Ano
Půjčky zaměstnancům	20,30 %	Ne
Příspěvek na volnočasové aktivity	13,60 %	Ne
Zdravotní volno	11,40 %	Ne
Příspěvek/zajištění dopravy do zaměstnání	9,50 %	Ne
Příspěvek na dovolenou	9,40 %	Ne
Příspěvek na nadstandardní zdravotní péči	6,30 %	Ne
Náhrady mzdy za první 3 dny DPN	5,80 %	Ne
Zvýšení odstupného nad rámec zákona	4,90 %	Ne
Firemní školka	0,80 %	Ne

Shrnutí

V České republice a v Jihomoravském kraji roste počet obyvatel každým rokem a v České republice se počet obyvatel pohybuje okolo 10,5 milionu. Míra ekonomické aktivity v České republice a v Jihomoravském kraji se pohybuje okolo 60 %. Průměrný věk v České republice se pohybuje okolo 42 let a nejvíce zastoupená skupina obyvatel je ve věku 15-64 let. Žen je téměř o 1 % více než mužů. Nejvíce obyvatel České republiky a Jihomoravského kraje má středoškolské vzdělání s maturitou. Obecná míra nezaměstnanosti v České republice a v Jihomoravském kraji výrazně klesá a míra zaměstnanosti dosahuje necelých 60 %. Nejvíce poptávaná pracovní pozice je řidič a obsluha pojízdných zařízení. Průměrná mzda dosahuje v České republice necelých 30 tisíc Kč a průměrná mzda dle CZ-NACE Ubytování, stravování a pohostinství necelých

18 tisíc Kč. Mezi nejposkytovanější benefit v České republice patří příspěvek na stravování.

2.5.4 Analýza zákonných norem

V polovině roku 2019 má vejít v platnost takzvaná velká novela zákoníku práce. Navrhovaná účinnost je na datum 1. 7. 2019, ovšem neví se ještě, zda se stihne přijmout (iDNES.cz, 2019).

Dočasné přidělení zaměstnance

Aby mohly společnosti přidělit svého zaměstnance k jinému zaměstnavateli, bude nově stačit, aby zaměstnanec pracoval pro společnost alespoň jeden měsíc oproti stávajícím šesti měsícům (iDNES.cz, 2019).

Sdílené pracovní místo

Jedná se o to, že dva nebo více zaměstnanců sdílí jedno pracovní místo a sami si rozvrhnou pracovní dobu tak, aby v součtu naplnili stanovenou pracovní dobu (iDNES.cz, 2019).

Doručování

Zaměstnavatel bude doručovat písemnost zaměstnanci do vlastních rukou primárně pouze na pracovišti. Pokud se to zaměstnavateli nepodaří, je oprávněn písemnost zaslat poštou (iDNES.cz, 2019).

Návrat po rodičovské

Zaměstnanec bude mít právo po návratu z rodičovské dovolené, aby jej zaměstnavatel zařadil na původní práci a pracoviště (iDNES.cz, 2019).

Dohody o práci

Změna u dohod se bude týkat pracovní doby a doby odpočinku a také by se na ně měla vztahovat zaručená mzda (iDNES.cz, 2019).

Dovolená

Bude se rušit dovolená za odpracované dny a nově se bude počítat z týdenní pracovní doby zaměstnance. Právo na dovolenou bude vyjádřeno v hodinách. Tato změna nabude v platnost až od 1. 1. 2020 (iDNES.cz, 2019).

Shrnutí

V roce 2019 má vejít v platnost nová novela zákoníku práce, která se bude týkat dočasného přidělení zaměstnance, sdíleného pracovního místa, doručování, návratu po rodičovské, dohody o práci a dovolené.

2.5.5 Analýza scény ústředí vlády

Aktivní politikou zaměstnanosti se rozumí souhrn opatření k zajištění maximálně možné úrovně zaměstnanosti. Aktivní politika zaměstnanosti je zabezpečována Ministerstvem práce a sociálních věcí a Úřadem práce ČR (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2018)

Nástroje aktivní politiky zaměstnanosti:

- rekvalifikace,
- veřejně prospěšné práce,
- společensky účelná pracovní místa,
- překlenovací příspěvek,
- příspěvek na zapracování,
- poradentství,
- podpora zaměstnání osob se zdravotním postižením (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2018).

Strategie Evropa 2020

Strategie Evropa 2020 nahrazuje Lisabonskou strategii, která vypršela v roce 2010 a zároveň představuje hlavní hospodářskou reformní agendu Evropské unie až do roku 2020 (Vláda České republiky, 2019).

Pět hlavních cílů strategie Evropa 2020:

- dosáhnout 75 % zaměstnanosti u mužů a žen ve věku od 20 do 64 let,
- 3 % hrubého domácího produktu by měla EU investovat do výzkumu a vývoje
- snížit emise skleníkových plyn alespoň o 20 %, zvýšit energetickou účinnost o 20 %, zvýšení podílu obnovitelných zdrojů energie na 20 %,
- zlepšit úroveň vzdělání prostřednictvím snížení podílu dětí, které předčasně ukončí školní docházku pod hranici 10 % a zvýšit o 40 % počet absolventů s terciálním nebo srovnatelným vzděláním,
- snížit počet osob ohrožených chudobou nebo sociálním vyloučením o 20 milionů (Vláda České republiky, 2019).

Evropský sociální fond

Je jeden ze tří strukturálních fondů Evropské unie a zároveň je finančním nástrojem pro uskutečňování Evropské strategie zaměstnanosti. Hlavními úkoly Evropského sociálního fondu je rozvíjet zaměstnanost, snižovat nezaměstnanost a podporovat sociální začleňování osob (MPSV, 2019).

Hlavní cíle Evropského sociálního fondu:

- pomoc nezaměstnaným vstoupit na trh práce,
- rovné příležitosti všem při vstupu na trh práce,
- pomoc lidem při vstupu na trh práce, kteří jsou ze znevýhodněných skupin,
- boj s diskriminací související s trhem práce,
- celoživotní vzdělávání,
- zlepšit přístup žen na trhu práce,
- rozvíjení kvalifikované, přizpůsobivé pracovní síly (MPSV, 2019).

Národní program reforem České republiky 2018

Hlavním cílem Národního programu reforem České republiky je zajištění dlouhodobého hospodářského růstu a stabilní zaměstnanosti. Každým rokem je Národní program reforem aktualizován a předložen Evropské komisi, která vyhodnotí hospodářskou politiku České republiky a navrhne nová opatření. Nově byla zařazena do Národního programu reforem skupina bydlení, která se zabývá zlepšením dostupnosti bydlení pro občany České republiky (Vláda České republiky, 2018).

Strukturální reformy:

- Fiskální a daňová politika.
- Bydlení.
- Trh práce, sociální politika a vzdělávání.
- Konkurence schopnost: investice, podnikatelské prostředí a veřejná správa.
- Sektorové politiky (Vláda České republiky, 2018).

Podpora zaměstnanosti

Ministerstvo práce a sociálních věcí se také zabývá podporou tvorby nových pracovních míst a podporou školení a rekvalifikací zaměstnanců. Výše podpory tvorby nových pracovních míst činí 50 tisíc Kč pro jedno nové pracovní místo, které je zřízeno v okrese, kde je míra nezaměstnanosti nejméně o 50 % vyšší než průměrná nezaměstnanost v České republice. Podpora rekvalifikace školení a školení zaměstnanců je poskytována v okresech, kde je míra nezaměstnanosti nejméně o 50 % vyšší než průměrná míra nezaměstnanosti v České republice (MPSV, 2019).

Shrnutí

Aktivní politika zaměstnanosti je souhrn opatření k zajištění maximálně možné úrovně zaměstnanosti. Hlavními cíli strategie Evropa 2020 jsou dosahování vyšší zaměstnanosti, investování do výzkumu a vývoje, snižování emisí a zvyšování energetické účinnosti, zlepšování úrovně vzdělávání a snižování chudoby. Evropský sociální fond se zaměřuje na rozvíjení zaměstnanosti a snižování nezaměstnanosti a na sociální začleňování osob. Národní program reforem se zaměřuje na zajištění dlouhodobého hospodářského růstu a stabilní zaměstnanosti. Ministerstvo práce a sociálních věcí se zabývá podporou tvorby nových pracovních míst a podporou školení a rekvalifikací zaměstnanců.

2.5.6 Analýza scény kolektivních pracovních vztahů

Hlavním úkolem odborových svazů a sdružení je hájit zájmy zaměstnanců vůči jejich zaměstnavatelům. Odbory řeší problémy jako rozvržení pracovní doby, bezpečnost práce nebo výši mezd a platů (Bezplatnaprávníporadna, 2012).

V poslední době se odbory především angažují do zvyšování platů. Odbory chtějí pro rok 2020 navýšení minimální mzdy na 15 tisíc korun, tedy navýšení o 1 650 Kč (E15, 2019).

2.5.7 Analýza dobrovolného a neziskového sektoru

Dobrovolný a neziskový sektor nemá na společnost žádný vliv a zároveň společnost Fortys pizza neposkytuje dary (Manažer poboček, 2018).

2.5.8 Analýza scény místní samosprávy

Společnost je ovlivňována místní správou, v roce 2017 musela přesunout jednu ze svých poboček o několik ulic dále z důvodu stížností občanů (Manažer poboček, 2018).

2.6 Shrnutí analytické části

Analýza byla provedena na společnosti Fortys pizza, jež se zabývá výrobou a prodejem pizzy. Společnost má v Brně 3 pobočky a v roce 2017 byla odkoupena španělským řetězcem Telepizza.

Prvně byla provedena analýza 7S, která se skládá ze sedmi dílčích částí, a to jsou organizační struktura, styl řízení, spolupracovníci, strategie, schopnosti, sdílené hodnoty a systém odměňování. Společnost využívá liniiovou organizační strukturu, kde nejvyšším orgánem jsou španělští jednatelé. Ve společnosti jsou tři hlavní pracovní pozice, manažer směny, pracovník kuchyně a nejvíce zastoupená pozice pracovník rozvozu. Styl řízení ve společnosti je demokratický. Počet zaměstnanců ve společnosti v letech neustále roste. Pracovní kolektiv se skládá většinou z mladších lidí do 24 let a jsou to většinou muži. Ve společnosti také pracuje řada brigádníků. Jedna z výhod společnosti je nízká nemocnost, bohužel na druhou stranu společnost trpí vysokou fluktuací. Strategie společnosti je zaměřena na tři typy, a to na podnikovou strategii, personální strategii a strategii odměňování. Díky vysoké fluktuaci je délka pracovního poměru většiny zaměstnanců do jednoho roku. Vzdělání nehraje ve společnosti roli, nejvíce zaměstnanců má dosažené středoškolské vzdělání s maturitou. Společnost si zakládá na přípravě kvalitních pokrmů. Mzda je tvořena pouze fixní složkou, zaměstnanci dostávají

hodinovou časovou mzdu. Bohužel ve společnosti nejsou žádné odměny. Společnost nabízí svým zaměstnancům jako benefit pouze stravování zdarma a využívání služebního automobilu a telefonu.

Tabulka č. 32: Model celkové odměny dle společnosti Fortys pizza (Vlastní zpracování dle: Armstrong, 2009, s. 44)

Peněžní odměny		Zaměstnanecké výhody	
Základní mzda/plat	+	Penze	-
Zásluhová odměna	-	Dovolená	-
Peněžní bonusy	-	Zdravotní péče	-
Dlouhodobé pobídky	-	Jiné funkční výhody	+
Akcie	-	Flexibilita	-
Podíly na zisku	-		
Vzdělání a rozvoj		Pracovní prostředí	
Učení se na pracovišti	+	Základní hodnoty organizace	+
Vzdělávání a výcvik	-	Styl a kvalita vedení	+
Řízení pracovního výkonu	+	Právo pracovníků se vyjádřit	+
Rozvoj kariéry	+	Uznání	+
		Úspěch	+
		Vytváření pracovních míst a rolí	+
		Kvalita pracovního života	+
		Rovnováha mezi pracovním životem a mimopracovním životem	-
		Řízení talentů	+

V tabulce jsou zobrazeny odměny dle konceptu celkové odměny. Plus u odměny značí, že společnost Fortys pizza tuto odměnu poskytuje, mínus značí, že neposkytuje.

Dle dotazníku se potvrdila spokojenost zaměstnanců ve společnosti, a i se systémem odměňování a se svou mzdou. Celková spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování je 82 %. Nejvíce bylo oceněno stravování zdarma. Zaměstnanci nejvíce požadují příspěvek na volnočasové aktivity a sick days jako benefity. Dle dotazníku se potvrdilo, že je ve společnosti možnost kariérního růstu a že styl vedení nadřízených je demokratický. Potvrdilo se, že mezi zaměstnanci a nadřízenými jsou kamarádské

vztahy a že zaměstnanci mohou vyjadřovat své připomínky. Třetina zaměstnanců uvažuje o změně zaměstnání. Zaměstnanci mají mezi sebou dobré vztahy a vycházejí spolu. Zaměstnanci potvrdili, že výrobky společnosti jsou kvalitní.

Tabulka č. 33: Model celkové odměny dle dotazníkového šetření (Vlastní zpracování dle: Armstrong, 2009, s. 44)

Peněžní odměny	Zaměstnanecké výhody
67 %	54 %
Vzdělání a rozvoj	Pracovní prostředí
71 %	88 %

V tabulce je vyjádřena celková procentní spokojenost zaměstnanců dle dotazníkového šetření s každým jednotlivým kvadrantem modelu celkové odměny.

Vedení společnosti potvrdilo, že se potýkají s nedostatkem pracovních sil, tento problém se snaží řešit. Vedení společnosti je spokojeno se svými zaměstnanci. Pro nové zaměstnance je podle vedení společnosti největší motivací možnost karierního růstu.

Náklady a výnosy v letech stoupaly, výsledek hospodaření od roku 2015 začal klesat a v roce 2017 byl záporný. Společnost nemá v současné době finanční zdroje na rozvoj systému odměňování, do budoucna se očekává, že bude mít. V Brně má společnost velkou konkurenci a celkově roste počet ekonomických subjektů podle CZ-NACE ubytování, stravování a pohostinství v Brně v i České republice. Produkce v odvětví ubytování, stravování a pohostinství neustále roste.

Z analýzy trendů v populačním vývoji, trendů v zaměstnávání lidí, tržních mzdových sazeb bylo zjištěno, že populace roste a nezaměstnanost klesá, tudíž je nedostatek pracovní síly na trhu práce a s nedostatkem pracovní síly se také potýká společnost Fortys pizza. Mzda podle tarifní stupnice ve společnosti Fortys pizza je menší než průměrná hodinová mzda v Jihomoravském kraji u profese vedoucí pracovník provozu stravovacích zařízení o 16 – 36 Kč a u profese řidič osobních a malých dodávkových vozidel o 34 – 44 Kč. Mzda pracovník kuchyně odpovídá průměrné hodinové mzdě v Jihomoravském kraji. Z pracovních pozic společnosti Fortys pizza je nejvíce nabízená a poptávaná na trhu

práce pracovní pozice řidiče, společnost Fortys pizza má také problémy s obsazováním této pracovní pozice. Z nejposkytovanějších benefitů v České republice poskytuje společnost Fortys pizza pouze občerstvení na pracovišti zdarma a dále zapůjčení pracovních prostředků.

Všechny nové změny takzvané velké novely zákoníku práce, které by mohly ovlivnit společnost Fortys pizza, jsou změny o dočasném přidělení zaměstnance, sdíleném pracovním místě, doručování, dovolené a dohodě o práci, kromě změny návratu po rodičovské, ta společnost moc neovlivní.

Scéna ústředí vlády by společnost neměla nějak výrazně ovlivňovat. Scéna kolektivních pracovních vztahů může ovlivňovat společnost Fortys pizza, a to konkrétně odbory, které se angažují do zvyšování mezd. Dobrovolný a neziskový sektor nemá na společnost žádný vliv, za to scéna místní samosprávy ano.

Tabulka č. 34: Pozitiva a negativa z analýzy současného stavu (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Pozitiva	Negativa
Analýza 7S	Nízká nemocnost, vlastní zaškolování, rostoucí počet zaměstnanců, jasné definované základní hodnoty organizace, jasné definovaná náplň jednotlivých pracovních pozic a vazby nadřízenosti a podřízenosti	Nedostatek zaměstnanců, vysoká fluktuace, málo benefitů a pouze fixní složka mzdy, klesající produktivita
Analýza spokojenosti zaměstnanců	Vztahy na pracovišti, systém odměňování, komunikace s vedením, zpětná vazba a uznání, pracovní prostředí a pracovní náplň, celková spokojenost zaměstnanců ve společnosti je 82 %	Třetina zaměstnanců uvažuje o odchodu
Analýza spokojenosti vedení společnosti	Celková spokojenost se zaměstnanci, návrhy od zaměstnanců ke zlepšení	Nedostatek řidičů na HPP, žádné plánované změny v systému odměňování
Analýza ekonomické situace	Růst výnosů, růst produkce v daném odvětví	Růst nákladů, pokles výsledku hospodaření do záporné hodnoty, velká konkurence
Analýza trhu práce	Klesající nezaměstnanost, růst průměrné měsíční hrubé mzdy	Mzda u konkrétních pozic společnosti je nižší než průměrná mzda, nedostatek pracovní síly

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato část bakalářské práce je zaměřena návrhy změn systému odměňování zaměstnanců ve společnosti Fortys pizza. Cílem návrhů je odstranění nedostatků v systému odměňování a tím celkové zlepšení chodu společnosti. Návrhy jsou zpracovány dle provedených analýz, dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru s vedením společnosti.

Tabulka č. 35: Zjištěné nedostatky a návrhy pro zlepšení (Zdroj: Vlastní zpracování)

Zjištěné nedostatky	Návrh pro zlepšení
Nedostatek zaměstnanců	Odměna za doporučení zaměstnance, náborový příspěvek
Málo benefitů	Sick days, příspěvek na volnočasové aktivity
Pouze fixní složka mzdy bez odměn	Odměna za výkon, zaměstnanec měsíce
Vysoká fluktuace	Všechny výše zmíněné návrhy

V tabulce výše jsou zobrazeny zjištěné nedostatky a návrhy pro jejich zlepšení. Ke snížení fluktuace by měl pomoci každý jednotlivý návrh.

3.1 Odměna za doporučení zaměstnance

Prvním návrhem, jak do společnosti přivést nové zaměstnance a zároveň snížit nedostatek zaměstnanců ve společnosti, je odměna za doporučení zaměstnance. Pokud by zaměstnanci přiváděli do společnosti své kamarády či známé, ušetřilo by to vedení společnosti čas a práci s hledáním dalších potencionálních zaměstnanců. Zaměstnanci, který by do společnosti přivedl nového zaměstnance, by byla vyplacena jednorázová odměna ve výši 1 500 Kč, pokud by po doporučení zaměstnance ve společnosti setrval alespoň tři měsíce a byl by zaměstnán na hlavní pracovní poměr.

3.2 Náborový příspěvek

Dalším návrhem, jak přivést do společnosti nové zaměstnance je náborový příspěvek pro každého nového zaměstnance na hlavní pracovní poměr. Nový zaměstnanec by dostal náborový příspěvek ve výši 5 000 Kč, který by mu byl vyplacen po půl roce od nástupu do společnosti. Důvodem vyplacení náborového příspěvku po půl roce od nástupu do společnosti je udržení zaměstnance ve společnosti a zamezení toho, aby zaměstnanec odešel ze společnosti hned po vyplacení náborového příspěvku, když by byl vyplacen např. po skončení tříměsíční zkušební doby.

3.3 Příspěvek na volnočasové aktivity

Jelikož společnost poskytuje svým zaměstnancům minimum benefitů, tak návrhem je poskytnout zaměstnancům příspěvek na volnočasové aktivity v podobě karty Multisport. Z dotazníkového šetření plyne, že tento benefit by ocenilo 80 % zaměstnanců a zároveň je tento benefit nejpožadovanější. Multisport karta je určena pro zaměstnance, kteří jsou zaměstnaní na hlavní pracovní poměr. Multisport karta je karta, která garantuje jejím držitelům vstup zdarma, či zvýhodněný vstup do různých relaxačních a pohybových zařízení po celé České republice, jedná se především o posilovny a koupaliště. Předplatné Multisport karty je 800 Kč měsíčně. Zaměstnanci, kteří si zažádají u zaměstnavatele o kartu budou platit částku 300 Kč měsíčně, zbylých 500 Kč doplatí zaměstnavatel.

3.4 Sick days

Zaměstnanci druhý nejpožadovanější benefit z dotazníkového šetření jsou sick days, které by ocenilo 73 % zaměstnanců. Návrhem je poskytnutí tří dní sick days za rok pro zaměstnance na hlavní pracovní poměr. Sick days slouží k vyléčení méně závažnějších zdravotních problémů jako je bolest v krku, rýma či chřipka. V případě sick days zaměstnanci nepotřebují neschopenku od lékaře, a tak by zaměstnanci v méně závažnějších případech mohli využít sick days, místo toho, než by uplatnili nárok na nemocenskou. Po dobu čerpání sick days budou zaměstnanci dostávat náhradu mzdy ve výši průměrného hodinového výdělku.

3.5 Odměna za výkon

Jelikož ve společnosti mají zaměstnanci pouze fixní složku mzdy, bylo by vhodné zavést nějaké odměny. Návrhem je zavést odměnu za výkon, která by mohla vést ke zvýšení pracovního výkonu a podpoření motivace zaměstnanců. Každá pobočka má předepsanou určitou měsíční hranici v prodeji pizzy, které by měla dosáhnout. V případě dosažení této hranice by byla vyplacena všem zaměstnancům dané pobočky, kteří jsou zaměstnaní na hlavní pracovní poměr odměna ke mzdě ve výši 800 Kč.

3.6 Zaměstnanec měsíce

Dalším návrhem, který by mohl vést ke zvýšení pracovního výkonu a ke zvýšení motivace zaměstnanců, je soutěž o nejlepšího zaměstnance měsíce. Tato soutěž by probíhala každý měsíc ve všech třech pobočkách. Každý měsíc bude vybrán jeden zaměstnanec z každé pobočky, tedy tři zaměstnanci celkem. Soutěž bude probíhat vždy v prvním týdnu v měsíci. Zaměstnanci budou hlasovat pro toho, o kom si myslí, že v minulém měsíci pracoval nejlépe. Hlasování bude probíhat elektronickou formou prostřednictvím e-mailu. Bude založen speciální e-mailový účet, který bude sloužit pro hlasování o zaměstnance měsíce. Tento účet bude spravovat manažer poboček a jednotliví zaměstnanci v hlasovacím týdnu na tento účet budou posílat navržené jméno. Po skončení hlasování manažer poboček vyhodnotí hlasování a následně vyhlásí všechny tři zaměstnance měsíce. Zaměstnanec měsíce dostane ke mzdě navíc odměnu ve výši 1 200 Kč.

3.7 Ekonomické zhodnocení navrhnutých změn

Tato část bakalářské práce pojednává o nákladech tykajících se navrhnutých změn a dále o očekávaných přínosech navrhnutých změn.

3.7.1 Náklady na odměnu za doporučení zaměstnance

Varianta č.1: Náklad na doporučení zaměstnance, pokud zaměstnanec vydrží ve společnosti déle jak tři měsíce a bude zaměstnán na hlavní pracovní poměr, je 1 500 Kč + odvod 34 % sociální a zdravotní pojištění, které činí 510 Kč. Jedná se o daňově uznatelný náklad.

Výpočet:

$$1\,500 + 510 = 2\,010 \text{ Kč}$$

Předpokladem za rok je doporučení dvou zaměstnanců na hlavní pracovní poměr, kteří setrvají ve společnosti déle jak tři měsíce.

Výpočet:

$$(2\,010 * 2) = 4\,020 \text{ Kč}$$

3.7.2 Náklady na náborový příspěvek

Náklad na náborový příspěvek činí 5 000 Kč, pokud zaměstnanec vydrží ve společnosti alespoň půl roku od nástupu + odvod 34 % sociální a zdravotní pojištění, které činí 1 700 Kč. Jedná se o daňově uznatelný náklad.

Výpočet:

$$5\,000 + 1\,700 = 6\,700 \text{ Kč}$$

Předpokladem za rok je udělení dvou náborových příspěvků dvěma zaměstnancům, kteří vydrží ve společnosti déle jak půl roku.

Výpočet:

$$6\,700 * 2 = 13\,400 \text{ Kč}$$

3.7.3 Náklady na příspěvek na volnočasové aktivity

Dle dotazníkového šetření by tento benefit využilo 80 % dotázaných, což je tedy 17 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr. Náklad na jednu Multisport kartu je 500 Kč měsíčně a ročně náklad činí 6 000 Kč. Když všech 17 zaměstnanců využije tento benefit, celkový roční náklad bude činit 102 000 Kč. Jedná se o daňově neuznatelný náklad.

3.7.4 Náklady na sick days

Každý zaměstnanec může využít tři dny sick days ročně, ve společnosti je 21 zaměstnanců zaměstnaných na hlavní pracovní poměr. Pro výpočet nákladu na sick days byla zvolena hodinová mzda 120 Kč/h a délka směny 12 hodin. Zaměstnavatel vyplácí zaměstnanci mzdu při využívání sick days jako by byl normálně v práci, proto musí odvést ještě 34 % sociální a zdravotní pojištění. Jedná se o daňově uznatelný náklad. Celkové roční náklady na sick days, když všichni zaměstnanci využijí tři dny sick days činí 121 590 Kč.

Výpočet:

$(120 * 12) * 1,34 = 1\,930$ Kč za jeden den sick days

$1\,930 * 3 = 5\,790$ Kč za tři dny sick days

$5\,790 * 21 = 121\,590$ Kč

3.7.5 Náklady na odměnu za výkon

Na každou pobočku připadá sedm zaměstnanců na hlavní pracovní poměr, což znamená, že když daná pobočka překročí měsíční cíl v prodeji pizzy, bude náklad na odměnu 800 Kč sedmi zaměstnancům + odvod 34 % sociální a zdravotní pojištění. Předpoklad je, že každá pobočka tento cíl překročí třikrát za rok, dle roku 2018, kdy první pobočka překročila měsíční limit 4x v roce, druhá pobočka 3x v roce a třetí pobočka 2x v roce. Jedná se o daňově uznatelný náklad. Celkový roční náklad činí 67 536 Kč.

Výpočet:

$(800 * 7) * 1,34 = 7\,504$ Kč pro sedm zaměstnanců za jednu pobočku za daný měsíc

$7\,504 * 3 * 3 = 67\,536$ Kč za předpokladu, že všechny tři pobočky překročí daný cíl ve třech měsících v roce

3.7.6 Náklady na zaměstnance měsíce

Náklad na odměnu zaměstnance měsíce pro jednoho zaměstnance je 1 200 Kč + odvod 34 % sociální a zdravotní pojištění, které činí 408 Kč. Každý měsíc je tato odměna

vyplacena třem zaměstnancům. Jedná se o daňově uznatelný náklad. Celkový roční náklad činí 57 888 Kč.

Výpočet:

$1\,608 * 3 = 4\,824$ Kč měsíčně za tři zaměstnance

$4\,824 * 12 = 57\,888$ Kč ročně

3.7.7 Reálně vynaložené náklady navrhovaných změn

Celkové náklady pro společnost za všechny navržené změny činí 367 774 Kč za rok.

Tabulka č. 36: Předpokládané náklady (Zdroj: Vlastní zpracování)

Navrhovaná změna	Celkové roční náklady pro společnost v (Kč)
Odměna za doporučení zaměstnance	4 020
Náborový příspěvek	13 400
Sick days	102 000
Příspěvek na volnočasové aktivity	121 590
Odměna za výkon	67 536
Zaměstnanec měsíce	57 888
Celkem	366 434

Celkové náklady v roce 2017 činily 90 920 mil. Kč, nově navržené změny činí 366 434 Kč. Celkové náklady se zvednou o 0,4 %. Osobní náklady v roce 2017 činily 33 645 mil. Kč, s nově navrženými změnami se zvednou o 1,09 %. Mzdové náklady v roce 2017 činily 26 142 mil. Kč, navržené změny mimo odvod zdravotního a sociálního pojištění činí 299 608 Kč. Mzdové náklady se zvednou o 1,15 %.

3.7.8 Očekávané přínosy navrhovaných změn

Navržené změny by měly vést ke spokojenosti jak zaměstnanců, tak i vedení společnosti a celkově přispět k lepšímu pracovnímu procesu.

Přínosy:

- **Zajištění dostatečného počtu zaměstnanců** – díky odměně za doporučení zaměstnance a náborovému příspěvku by mohla společnost navýšit počet zaměstnanců, který jí momentálně chybí. Dále by noví zaměstnanci mohli mít díky náborovému příspěvku větší motivaci zůstat ve společnosti a budovat kariérní růst.
- **Zajištění většího množství benefitů** – díky rozšíření množství benefitů o sick days a příspěvku na volnočasové aktivity by někteří zaměstnanci mohli přestat uvažovat o odchodu ze společnosti a mohlo by to vést k celkové spokojenosti zaměstnanců s odměňováním.
- **Rozšíření složky mzdy** – díky soutěži zaměstnanec měsíce a nově zavedené odměně za výkon by zaměstnanci mohli být více motivovaní a mohlo by se to projevit na jejich práci ve větší efektivnosti. Tak by se mohl i zlepšit celkový chod společnosti.
- **Snížení fluktuace** – ke snížení fluktuace by celkově mohly přispět všechny nově navržené změny, a to odměna za doporučení zaměstnance, náborový příspěvek, sick days, příspěvek na volnočasové aktivity, odměna za výkon a soutěž zaměstnanec měsíce.

Růst tržeb je ovlivněn více faktory. Možné dopady navržených změn:

1. Náklady po zavedení nových změn vzrostou, ale nově zavedené změny nebudou mít vliv na zvyšování tržeb, tudíž tržby zůstanou konstantní. Tato varianta je pro společnost nevyhovující, protože se společnost dostane do ztráty. Celkové náklady v roce činily 90 920 mil Kč, po zavedení změn se zvýší na 91 286 434 Kč. Produktivita práce z výkonů zůstane beze změn na hodnotě 689,59 tisíc Kč, protože se tržby nezvýší. Mzdové náklady se zvýší o 366 434 Kč, tudíž mzdová produktivita klesne na 2,17 Kč z hodnoty 2,19 Kč.
2. Náklady po zavedení nových změn vzrostou, nově zavedené změny budou mít vliv na zvyšování tržeb, tržby začnou růst. Tato varianta je pro společnost lepší,

společnost nebude vykazovat zisk ani ztráty. Mzdové náklady se zvednou o 1,09 %, tudíž celkové tržby se po zavedení změn zvýší o 1,09 % na 74 590,26 tisíc Kč. Produktivita práce z výkonů se zvýší z hodnoty 689,59 tisíc Kč na 697,11 tisíc Kč. Mzdová produktivita zůstane neměnná na hodnotě 2,19 Kč, protože tržby vzrostou o stejné procento jako mzdové náklady.

3. Náklady po zavedení nových změn tržby vzrostou, nově zavedené změny budou mít vliv na zvyšování tržeb, tržby porostou razantním způsobem. Tato varianta je pro společnost nejlepší, protože se dostane do zisku. Tržby vzrostou o 27,14 % dle očekávaného růstu na 93 811,52 tisíc Kč, produktivita práce z výkonů se razantně zvýší na z hodnoty 689,59 tisíc Kč na 876,74 tis. Kč. Mzdová rentabilita vzroste na z hodnoty 2,19 na hodnotu 2,75 Kč.

3.8 Harmonogram změn

Pro zavedení nových změn a pro jejich dobré fungování je třeba stanovit časový harmonogram. Harmonogram bude začínat v červenci v roce 2019 a uvedené časové údaje jsou pouze orientační. V tabulce níže jsou uvedena data a činnosti během jednoho roku počínaje červencem 2019.

Tabulka č. 37: Časový harmonogram (Zdroj: Vlastní zpracování dle)

Datum	Činnost
1.7.2019 - 14.7.2019	Seznámení vedení společnosti s navrhovanými změnami
15.7.2019 - 31.7.2019	Doba na schválení změn vedením společnosti
1.8.2019 - 31.8.2019	Informování zaměstnanců o nových změnách v systému odměňování
25.8.2019-31.8.2019	Možnost zažádání si o Multisport kartu
1.9.2019	Zavedení nového systému odměňování zaměstnanců
1.9.2019 - 7.9.2019	První hlasování o zaměstnanci měsíce
8.9.2019 - 31.10.2019	První vyhlášení zaměstnanců měsíce
15.10.2019	Vyplacení prvních odměn zaměstnancům měsíce
15.12.2019	Vyplacení odměn za výkon
15.2.2019	Vyplacení první odměny za doporučení zaměstnance
23.2.2020-29.2.2020	Druhá možnost zažádání o kartu Multisport
15.5.2019	Vyplacení prvního náborového příspěvku
15.6.2019	Vyplacení druhé odměny za doporučení zaměstnance a druhého náborového příspěvku
1.7.2020 - 31.7.2020	Vyhodnocení efektivnost nově zavedených změn

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo navrhnout vhodnou změnu v systému odměňování, která povede k větší spokojenosti zaměstnanců i vedení společnosti. Tyto změny v systému odměňování měly odstranit veškeré nedostatky a slabé stránky společnosti a zároveň motivovat zaměstnance tak, aby podávali lepší pracovní výkon a byli ve společnosti spokojení.

V první části této bakalářské práce byly zmapovány teoretické poznatky týkající se odměňování zaměstnanců. Především byla popsána celková odměna, vnější a vnitřní faktory ovlivňující systém odměňování a odměňování zaměstnanců jako takové.

Druhá část této bakalářské práce se týká analýzy současného stavu společnosti FORTYS PIZZA s.r.o., kde byly prvně popsány základní informace ohledně společnosti včetně historie společnosti a výrobního programu. Dále následovala analýza stávajícího systému odměňování a interních vlivů zpracovaná z podkladů poskytnutých vedením společnosti, kde byla prvně provedena 7S analýza, dále dotazníkové šetření, řízený rozhovor a analýza ekonomické situace. Poslední část analytické části se zabývala analýzou externích faktorů. Konkrétně trendy v populačním vývoji, trendy v zaměstnávání lidí, tržními mzdovými sazby, zákonnými normami, scénou ústředí vlády a kolektivních pracovních vztahů, dobrovolného a neziskové sektoru a scénou místní samosprávy. Závěrem analytické části je celkové shrnutí.

Poslední třetí část bakalářské práce se zabývá vlastními návrhy pro zlepšení systému odměňování. Návrhy byly stanoveny na základě zjištěných nedostatků v analytické části. Mezi zjištěné nedostatky patří vysoká fluktuace, nedostatek zaměstnanců, málo benefitů a pouze fixní složka mzdy bez odměn. Pro odstranění těchto nedostatků byly vytvořeny tyto návrhy. A to odměna za doporučení zaměstnance, náborový příspěvek, sick days, příspěvek na volnočasové aktivity, odměna za výkon, zaměstnanec měsíce. Dále byly tyto návrhy ekonomicky zhodnoceny a byl vytvořen časový harmonogram.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ANALYZUJ A PROVEĎ. Ukazatele produktivity práce. *analyzujaproved.cz*. [online]. 2019 [cit. 2019-04-24]. Dostupné z: http://www.analyzujaproved.cz/ApRSS.aspx?rid=58293&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID_INT_2975&p2=CultureOID_INT_1&acode=e137e3e8865094552d473da739d2ed

ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael, Stephen TAYLOR a Martin ŠIKÝŘ, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Třinácté vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEZPLATNÁ PRÁVNÍ PORADNA. Odborové organizace - funkce, kompetence, pravomoc, práva a další informace. *Bezplatnapravniporadna.cz*. [online]. 2012 [cit. 2018-03-24]. Dostupné z: <https://www.bezplatnapravniporadna.cz/ruzne/zneni-vynatky-definice/316-odborove-organizace-funkce-kompetence-pravomoc-prava-a-dalsi-informace.html>

CARUSSO PIZZA. Aktuálně nabízíme následující pozice do nové restaurace Caruso Pizza & Pasta. *carussopizza.cz*. [online]. 2019 [cit. 2019-03-15]. Dostupné z: <https://www.carusopizza.cz/cs/content/8-kariera>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Hrubý domácí produkt - Časové řady ukazatelů čtvrtletních účtů. *czso.cz*. [online]. 2019 [cit. 2019-03-15]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_cr

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Obyvatelstvo. *czso.cz*. [online]. 2019 [cit. 2019-03-15]. <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky&katalog=30845#katalog=30845>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Okresy České republiky - 2016. *czso.cz*. [online]. 2019 [cit. 2019-03-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/okresy-ceske-republiky-2016>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Mzdy a náklady práce. *czso.cz*. [online]. 2019 [cit. 2019-03-15]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=statistiky#katalog=30852>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Registr ekonomických subjektů. *czso.cz*. [online]. 2019 [cit. 2019-03-15]. Dostupné z: https://apl.czso.cz/irsw/detail.jsp?prajed_id=3464276&fbclid=IwAR0giAzcFVGaMRjp

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Trh práce v ČR - časové řady - 1993 až 2017. *czso.cz*. [online]. 2018 [cit. 2019-03-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/101r-k-vek-a-vzdelani-populace--m555r5rfza?fbclid=IwAR1hrdW2Se8cKx-GU5ADDWDwhLkWLv9VvOyt1ZiLPSVbapUUOzxs8wvv248>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Zaměstnanost, nezaměstnanost. *czso.cz*. [online]. 2019 [cit. 2019-03-15]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=statistiky#katalog=30853>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Zdravotnictví, pracovní neschopnost. *czso.cz*. [online]. 2019 [cit. 2019-03-08]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=statistiky#katalog=30849>

DEMOGRAFIE. Nemocnost. *demografie.info*. [online]. 2019 [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: http://www.demografie.info/?cz_nemocnost=&PHPSESSID=893ddaf6afb1281994e624dbd4d9858d

E15.CZ. Odbory chtějí zvýšení minimální mzdy na 15 tisíc. *e15.cz*. [online]. 2019 [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/domaci/odbory-chteji-zvyseni-minimalni-mzdy-na-15-tisic-1357849>

IDNES.CZ. Šest zásadních změn, které má přinést novela zákoníku práce. *idnes.cz*. [online]. 2019 [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/novela-zakonik-prace-novinky-dovolena-sdilene-misto-dorucovani-pisemnosti.A190103_448277_podnikani_sov

INFORMAČNÍ VĚDA. Rešeršní činnost. *informacniveda.cz*. [online]. 2019 [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: <http://www.informacniveda.cz/article.do?articleId=1129>

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT, 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-389-2.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

LOGISTIKA. Vysoká fluktuace násobí problémy firem s nedostatkem zaměstnanců. Vyplatí se hlavně věnovat nováčkům. *https://logistika.ihned.cz*. [online]. 2018 [cit. 2019-02-18]. Dostupné z: <https://logistika.ihned.cz/c1-66167040-vysoka-fluktuace-nasobi-problemy-firem-s-nedostatkem-zamestnancu-vyplati-se-hlavne-venovat-novackum>

MANAGEMENTMANIA. Horizontální analýza. *managementmania.com*. [online]. 2015 [cit. 2019-04-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/horizontalni-analyza>

MANAGEMENTMANIA, McKinsey 7S. *managementmania.com*. [online]. 2015 [cit. 2019-02-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>

MANAGEMENTMANIA, Řízený strukturovaný rozhovor. *managementmania.com*. [online]. 2015 [cit. 2019-02-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeny-strukturovany-rozhovor>

MANAGEMENTMANIA. Vertikální analýza. *managementmania.com*. [online]. 2015 [cit. 2019-04-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vertikalni-analyza>

MANAŽER POBOČEK. 2018. *Informace o společnosti FORTYS PIZZA s.r.o.* Univerzitní 283/2, 779 00 Olomouc. 23. 11. 2018.

MANAŽER POBOČEK. 2019. *Řízený rozhovor*. [ústní sdělení]. FORTYS PIZZA s.r.o. Univerzitní 283/2, 779 00 Olomouc. 8. 4. 2019.

MARKSMARKETING. Kvantitativní výzkum. *marksmarketing.cz*. [online]. 2019 [cit. 2019-04-18]. Dostupné z: <http://www.marksmarketing.cz/rubriky/marketingovy-vyzkum/kvantitativni-vyzkum/>

MATEMATIKA.CZ. Základy statistiky. *matematika.cz*. [online]. 2019 [cit. 2019-04-18]. Dostupné z: <https://matematika.cz/zaklady-statistiky>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Nabídka a poptávka na trhu práce. *mpsv.cz*. [online]. 2019 [cit. 2019-04-18]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/sz/stat/trh>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Politika zaměstnanosti. *mpsv.cz*. [online]. 2019 [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Práce a právo. *mpsv.cz*. [online]. 2019 [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/6>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Regionální statistika ceny práce - Jihomoravský kraj. *mpsv.cz*. [online]. 2019 [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/6>

TELEPIZZA. *telepizza.cz*. [online]. 2018 [cit. 2018-10-26]. Dostupné z: <https://www.telepizza.cz>

TREXIMA. Nejčastějším benefitem v ČR je příspěvek na stravování. *trexima.cz*. [online]. 2017 [cit. 2019-03-22]. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/aktualita/nejcastejsim-benefitem-v-cr-je-prispevek-na-stravovani>

Veřejný rejstřík a Sbírka listin. Sbírka listin. *or.justice.cz*. [online]. 2018 [cit. 2018-10-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=248872>

Veřejný rejstřík a Sbírka listin. Výpis z obchodního rejstříku. *or.justice.cz*. [online]. 2018 [cit. 2018-10-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=248872&typ=PLATNY>

VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. Národní program reforem České republiky. *vlada.cz*. [online]. 2019 [cit. 2018-04-29]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/assets/evropske-zalezitosti/aktualne/NPR-2018.pdf>

VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. Strategie Evropa 2020. *vlada.cz* [online]. 2019 [cit. 2018-04-29]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/evropske-zalezitosti/evropske-politiky/strategie-evropa-2020/strategie-evropa-2020-78695/>

VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. Vláda schválila Národní program reforem ČR, na který navazují nová doporučení Evropské komise. *vlada.cz* [online]. 2019 [cit. 2018-04-29]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/evropske-zalezitosti/aktualne/vlada-schvalila-narodni-program-reforem-cr-na-ktery-navazuji-nova-doporuceni-evropske-komise-165180/>

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj počtu zaměstnanců.....	36
Graf č. 2: Věk zaměstnanců.....	37
Graf č. 3: Pohlaví zaměstnanců	38
Graf č. 4: Rodinný stav	39
Graf č. 5: Druh pracovního poměru.....	40
Graf č. 6: Počet dnů pracovní neschopnosti	41
Graf č. 7: Délka pracovního poměru	45
Graf č. 8: Úroveň vzdělání.....	46
Graf č. 9: Výsledek hospodaření před zdaněním	58

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Model McKinsey 7S.....	13
Obrázek č. 2: Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vazby	17
Obrázek č. 3: Model celkové odměny	22
Obrázek č. 4: Organizační struktura společnosti	32

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Složky celkové odměny	21
Tabulka č. 2: Rozložení zaměstnanců v rámci organizační struktury	33
Tabulka č. 3: Vývoj počtu zaměstnanců	36
Tabulka č. 4: Věk zaměstnanců	37
Tabulka č. 5: Pohlaví zaměstnanců.....	38
Tabulka č. 6: Rodinný stav.....	38
Tabulka č. 7: Druh pracovního poměru	39
Tabulka č. 8: Počet dnů pracovní neschopnosti.....	40
Tabulka č. 9: Fluktuace zaměstnanců	41
Tabulka č. 10: Produktivita práce	42
Tabulka č. 11: Mzdová produktivita a rentabilita.....	43
Tabulka č. 12: Délka pracovního poměru.....	44
Tabulka č. 13: Nejvyšší dosažené vzdělání	45
Tabulka č. 14: Tarifní stupnice	48
Tabulka č. 15: Celková spokojenost zaměstnanců	52
Tabulka č. 16: Ekonomická situace	56
Tabulka č. 17: Náklady.....	56
Tabulka č. 18: Výnosy	57
Tabulka č. 19: Vývoj počtu ekonomických subjektů	59
Tabulka č. 20: Produkce podle odvětví	60
Tabulka č. 21: Vývoj počtu obyvatel.....	61
Tabulka č. 22: Míra ekonomické aktivity.....	62
Tabulka č. 23: Struktura obyvatelstva dle věku v roce 2017.....	62
Tabulka č. 24: Struktura obyvatelstva dle pohlaví v roce 2017.....	63

Tabulka č. 25: Struktura obyvatelstva dle vzdělání v roce 2017	63
Tabulka č. 26: Zaměstnanost a nezaměstnanost v České republice	65
Tabulka č. 27: Zaměstnanost a nezaměstnanost v Jihomoravském kraji	65
Tabulka č. 28: Počet uchazečů o zaměstnání v České republice	66
Tabulka č. 29: Průměrná měsíční hrubá mzda)	67
Tabulka č. 30: Průměrná hodinová mzda dle profesí v Jihomoravském kraji v roce 2017	68
Tabulka č. 31: Žebříček benefitů poskytovaných ve mzdové sféře České republiky v roce 2016.....	69
Tabulka č. 32: Model celkové odměny dle společnosti Fortys pizza	75
Tabulka č. 33: Model celkové odměny dle dotazníkového šetření.....	76
Tabulka č. 34: Pozitiva a negativa z analýzy současného stavu	77
Tabulka č. 35: Zjištěné nedostatky a návrhy pro zlepšení	78
Tabulka č. 36: Předpokládané náklady	83
Tabulka č. 37: Časový harmonogram	86

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník spokojenosti zaměstnanců

Příloha č. 2: Grafové vyhodnocení dotazníkového šetření

Příloha č. 3: Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu ke dni 31.12.2013

Příloha č. 4: Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu ke dni 31.12.2014

Příloha č. 5: Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu ke dni 31.12.2015

Příloha č. 6: Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu ke dni 31.12.2016

Příloha č. 7: Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu ke dni 31.12.2017

Dotazník pro zaměstnance FORTYS PIZZA s.r.o.

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Filip Rous a jsem studentem Fakulty podnikatelské na Vysokém učení technickém v Brně. Zpracovávám bakalářskou práci na téma Návrh změn systému odměňování pracovníků ve vybrané společnosti a rád bych Vás požádal o vyplnění tohoto anonymního dotazníku, který bude sloužit výhradně pro zpracování mé bakalářské práce.

Vyplnění dotazníku zabere zhruba 5 minut. Vždy prosím zakroužkujte jednu odpověď.

Předem Vám děkuji za ochotu.

Filip Rous

1. Pohlaví

- a. Muž
- b. Žena

2. Věk

- a. 19 a méně let
- b. 20 – 24 let
- c. 25 – 29 let
- d. 30 – 34 let
- e. 35 a více let

3. Dosažené vzdělání

- a. Základní
- b. Středoškolské s výučním listem
- c. Středoškolské s maturitou
- d. Vysokoškolské

4. Jak dlouho pracujete ve společnosti?

- a. Méně jak 1 rok
- b. 1 – 2 roky

- c. 2 – 3 roky
- d. 3 – 4 roky
- e. 4 a více let

5. Na jaké pracujete pozici?

- a. Pracovník rozvozu
- b. Pracovník kuchyně
- c. Manažer směny

6. Jste ve společnosti spokojen/a? Pokud ne nebo spíše ne uveďte proč.

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

Důvod.....

7. Jste spokojen/a se současným systémem odměňování? Pokud ne nebo spíše ne uveďte proč.

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

Důvod.....

8. Jste spokojen/a se svou současnou základní mzdou? Pokud ne nebo spíše ne uveďte proč.

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

Důvod.....

9. Jste spokojen/a s aktuálními benefity, které Vám společnost poskytuje?

Benefit	Ano	Ne
Stravování zdarma		
Využívání služebního automobilu		
Využívání služebního telefonu		

10. Jaké benefity navíc byste ocenili? Pokud nejsou uvedené v tabulce, můžete navrhnout jiné.

Benefit	Ano	Ne
Sick days		
Týden dovolené navíc		
Příspěvek na volnočasové aktivity		
Příspěvek na vzdělání		
Příspěvek na dopravu do zaměstnání		
Příspěvek na dovolenou		
Příspěvek na penzijní/životní pojištění		

Jiné.....

11. Máte ve společnosti možnost karierního růstu?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

12. Jak byste ohodnotil/a komunikaci se svými nadřízenými?

- a. Výborná
- b. Dobrá
- c. Horší
- d. Špatná

13. Považuje styl vedení svých nadřízených za demokratický (naslouchání názoru zaměstnanců a nechávání prostoru k vyjádření jejich představ)?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

14. Dostáváte uznání za dobře odvedenou práci od Vašich nadřízených?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

15. Dostáváte zpětnou vazbu od Vašich nadřízených za odvedenou práci?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

16. Jaké jsou vztahy na pracovišti?

- a. Kamarádké (i s nadřízenými)
- b. Kamarádké (pouze mezi kolegy)
- c. Formální mezi kolegy i mezi nadřízenými

17. Jaké jsou Vaše vztahy s kolegy? Pokud horší nebo špatné uveďte proč.

- a. Výborné
- b. Dobré
- c. Horší
- d. Špatné

Důvod.....

18. Jaké jsou Vaše vztahy s nadřízenými? Pokud horší nebo špatné uveďte proč.

- a. Výborné
- b. Dobré
- c. Horší
- d. Špatné

Důvod.....

19. Jste spokojen/a s pracovním prostředím ve kterém pracujete? Pokud ne nebo spíše ne uveďte důvod.

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

Důvod.....

20. Myslíte si, že jsou výrobky společnosti kvalitní? Pokud ne nebo spíše ne uveďte proč.

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

Důvod.....

21. Uvítali byste možnost školení/seminářů pro rozvíjení dovedností?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

22. Ztotožňujete se se základními hodnotami společnosti?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

23. Máte právo se ve společnosti vyjádřit a zmínit své připomínky?

- a. Ano
- b. Spíše ano

- c. Spíše ne
- d. ne

24. Jste spojen/a se svou pracovní náplní? Pokud ne nebo spíše ne uveďte důvod.

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

Důvod.....

25. Je hodnocen Váš pracovní výkon. Pokud ano nebo spíše ano uveďte pod odpovědi přibližně jak často je Váš výkon hodnocen a zda se to projevuje na Vaší mzdě.

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

Hodnocení.....

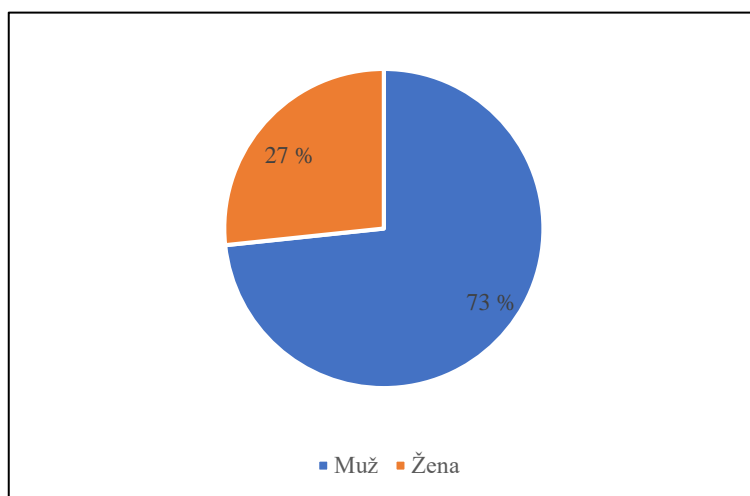
26. Uvažujete o změně zaměstnání? Pokud ano nebo spíše ano uveďte důvod.

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

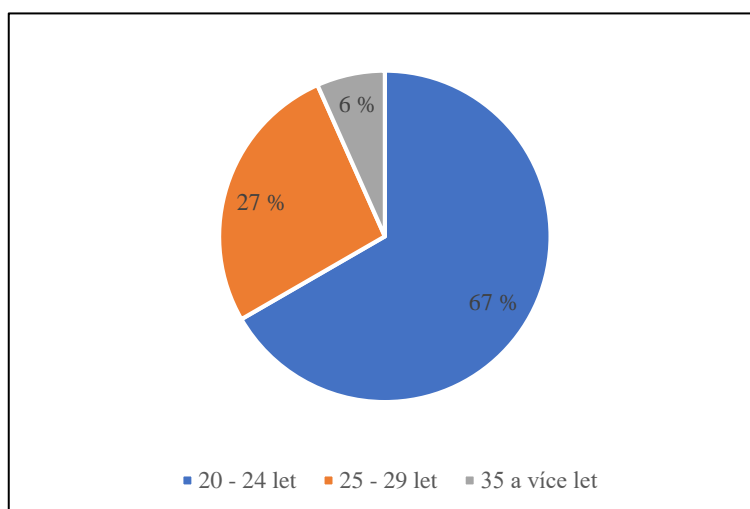
Důvod.....

Příloha č. 2: Grafové vyhodnocení dotazníkového šetření

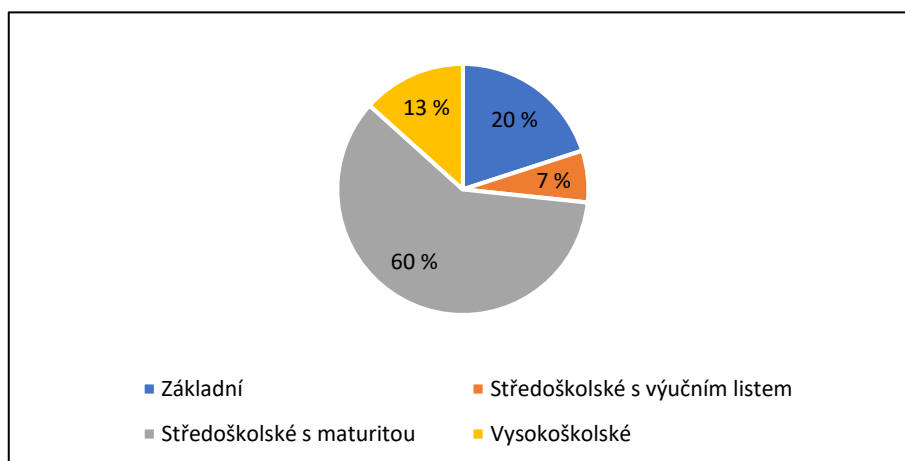
1. Pohlaví



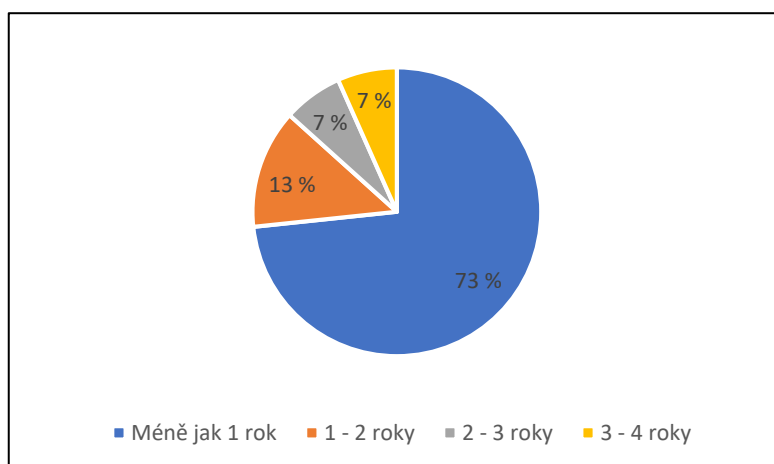
2. Věk



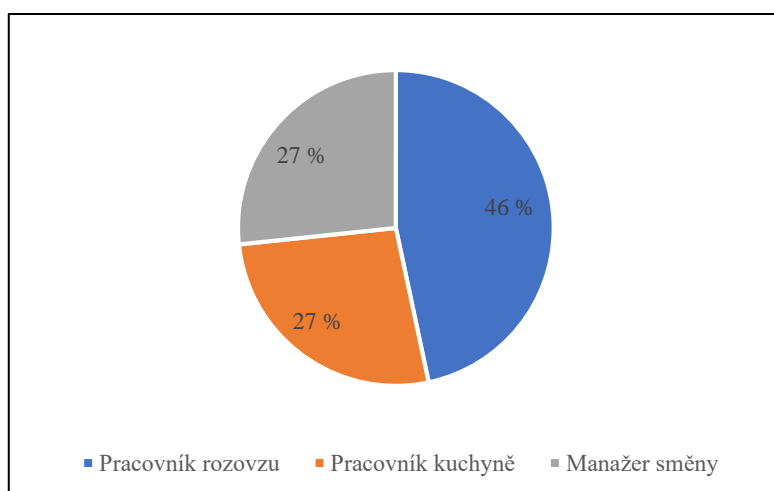
3. Dosažené vzdělání



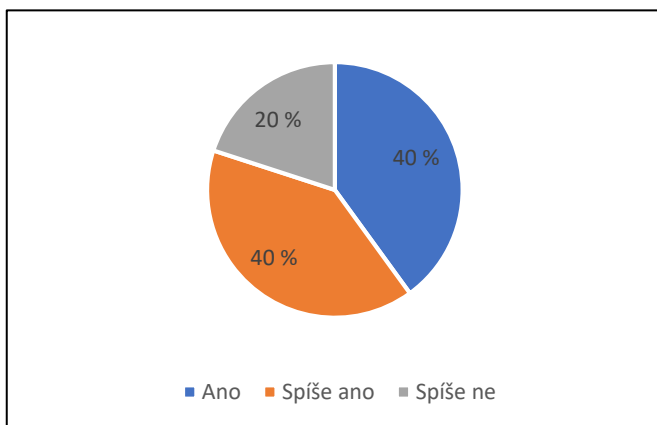
4. Jak dlouho pracujete ve společnosti?



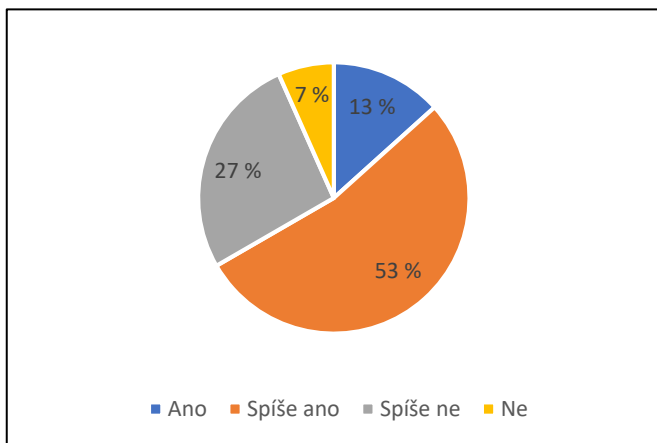
5. Na jaké pracujete pozici?



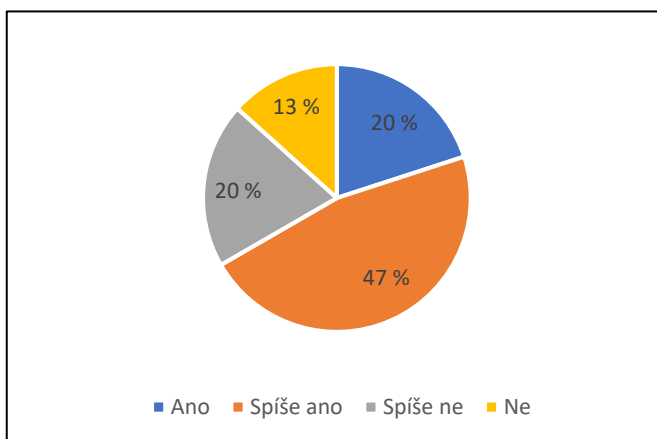
6. Jste ve společnosti spokojen/a? Pokud ne nebo spíše ne uveďte proč.



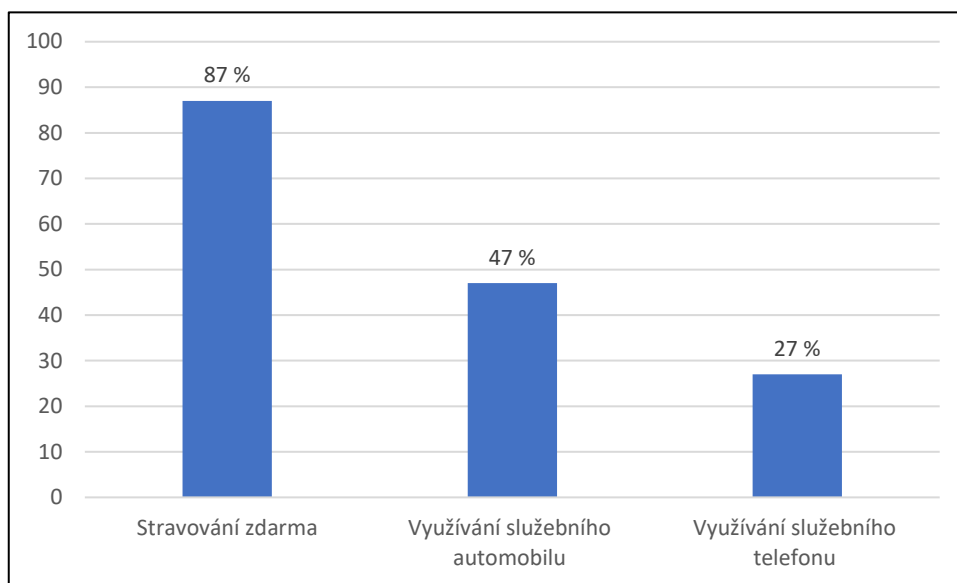
7. Jste spokojen/a se současným systémem odměňování? Pokud ne nebo spíše ne uveďte proč.



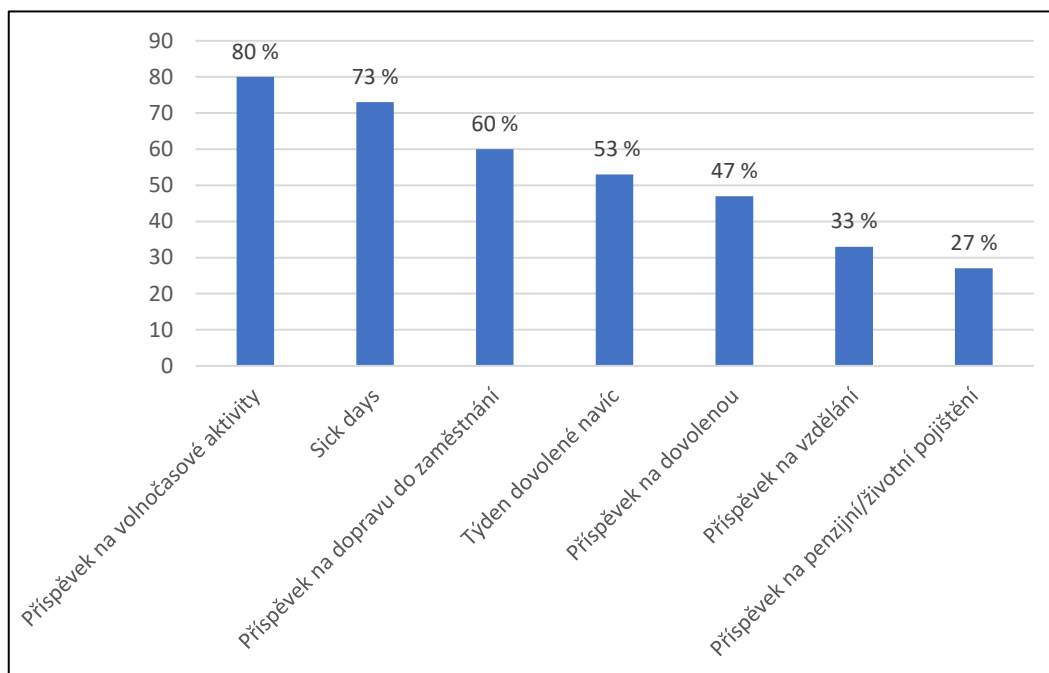
8. Jste spokojen/a se svou současnou základní mzdou? Pokud ne nebo spíše ne uveďte proč.



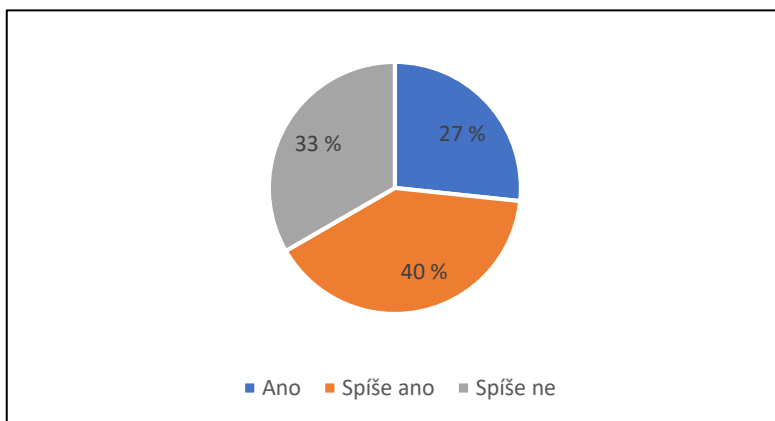
9. Jste spokojen/a s aktuálními benefity, které Vám společnost poskytuje?



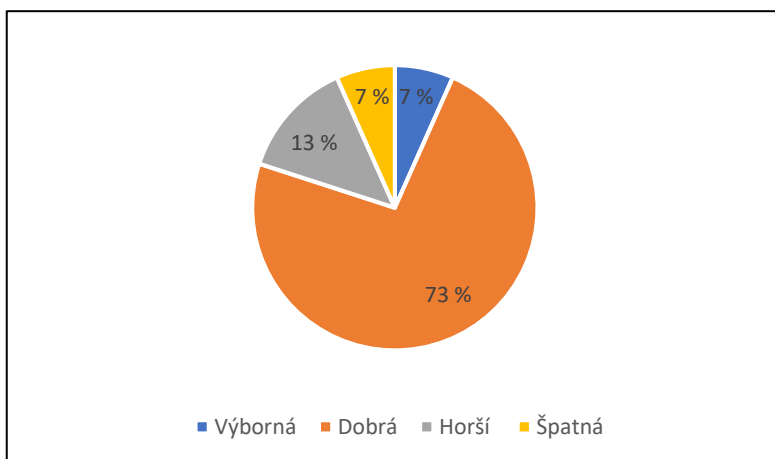
10. Jaké benefity navíc byste ocenili? Pokud nejsou uvedené v tabulce, můžete navrhnout jiné.



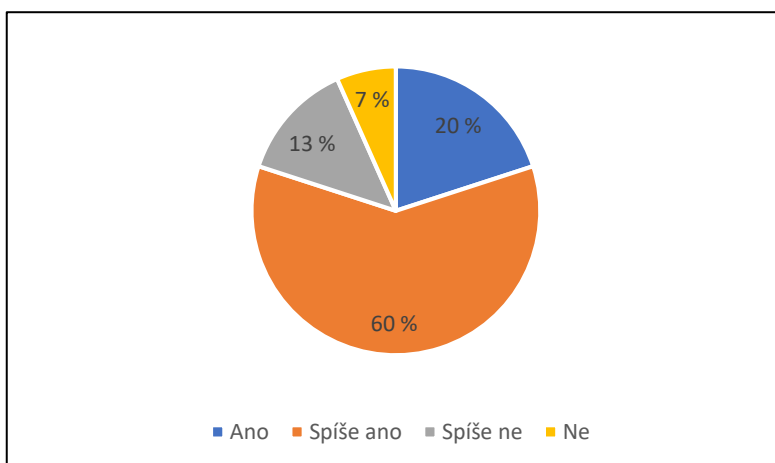
11. Máte ve společnosti možnost karierního růstu?



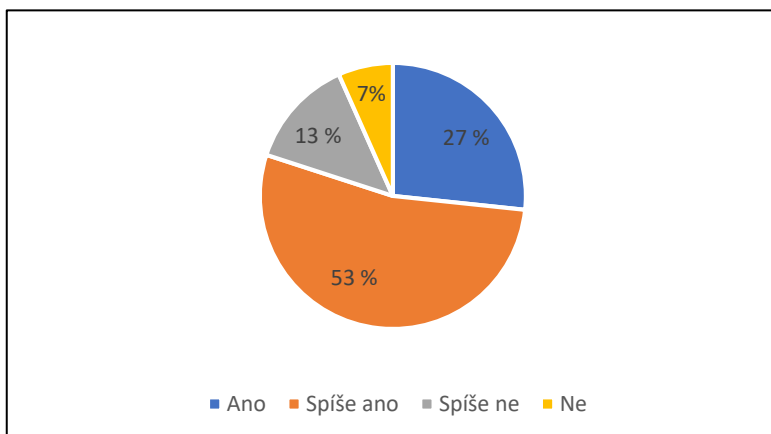
12. Jak byste ohodnotil/a komunikaci se svými nadřízenými?



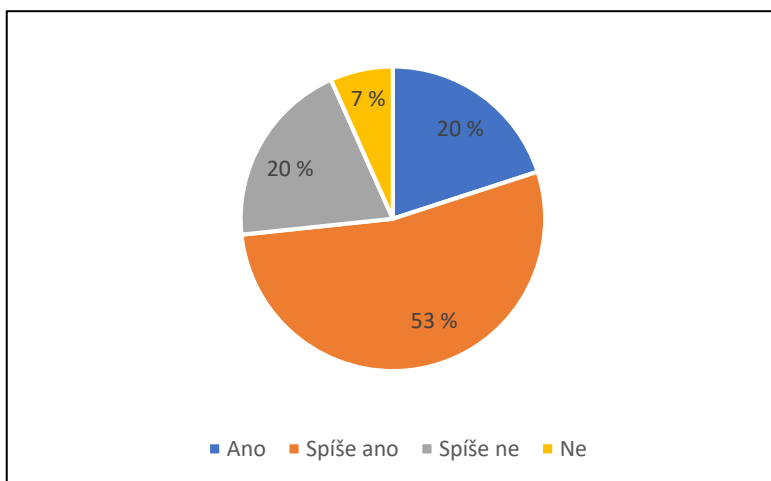
13. Považuje styl vedení svých nadřízených za demokratický (naslouchání názoru zaměstnanců a nechávání prostoru k vyjádření jejich představ)?



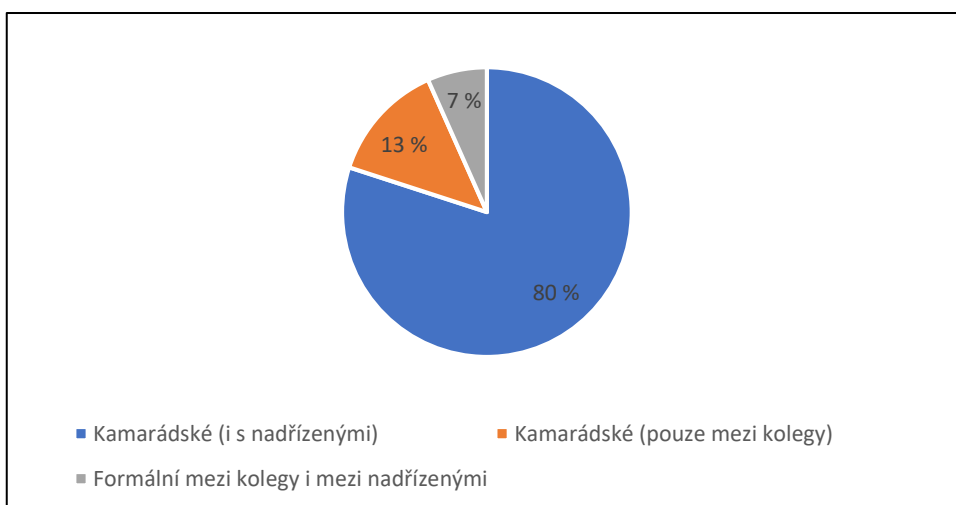
14. Dostáváte uznání za dobře odvedenou práci od Vašich nadřízených?



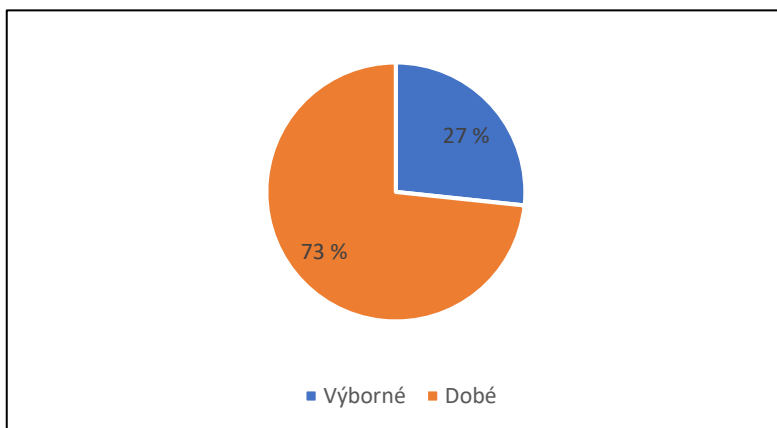
15. Dostáváte zpětnou vazbu od Vašich nadřízených za odvedenou práci?



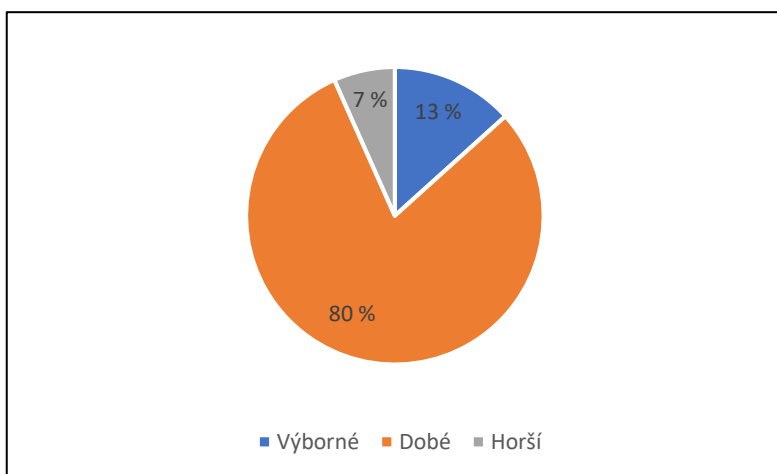
16. Jaké jsou vztahy na pracovišti?



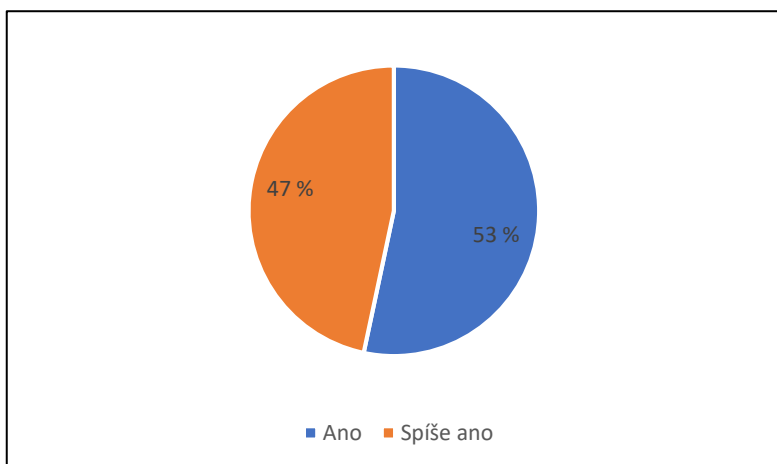
17. Jaké jsou Vaše vztahy s kolegy? Pokud horší nebo špatné uveďte proč.



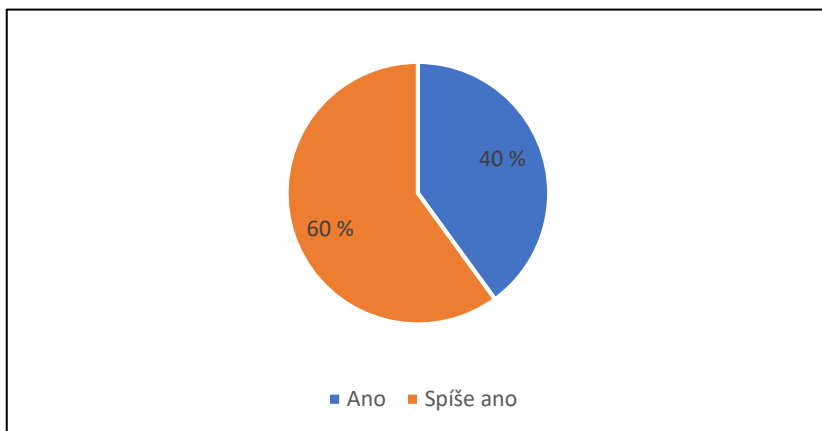
18. Jaké jsou Vaše vztahy s nadřízenými? Pokud horší nebo špatné uveďte proč.



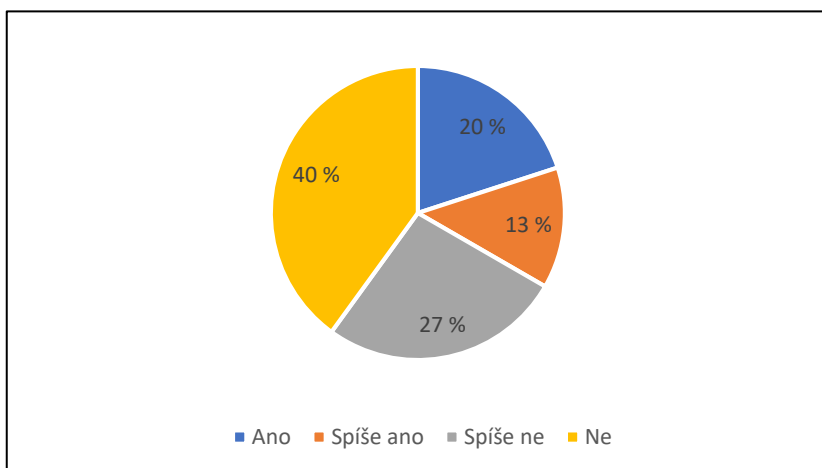
19. Jste spokojen/a s pracovním prostředím ve kterém pracujete? Pokud ne nebo spíše ne uveďte důvod.



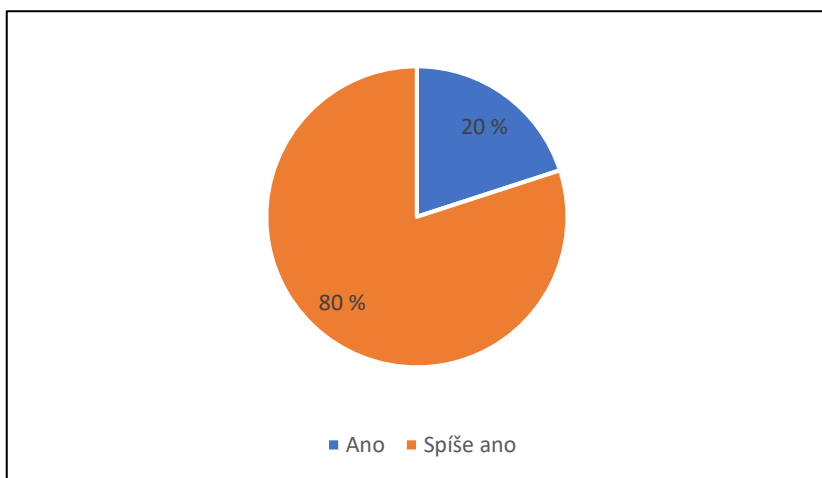
20. Myslíte si, že jsou výrobky společnosti kvalitní? Pokud ne nebo spíše ne uveďte proč.



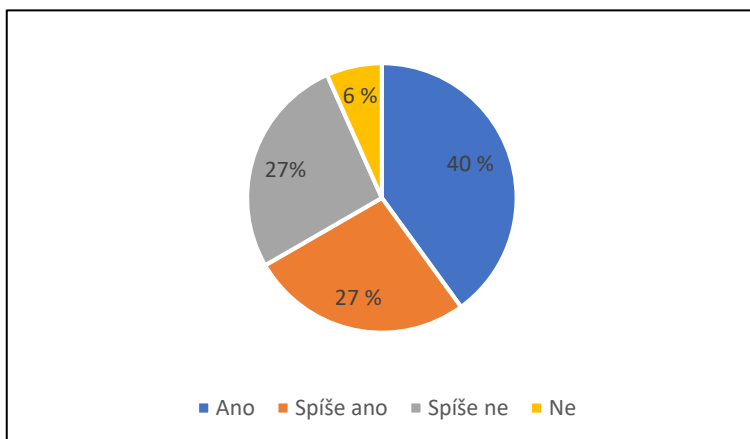
21. Uvítali byste možnost školení/seminářů pro rozvíjení dovedností?



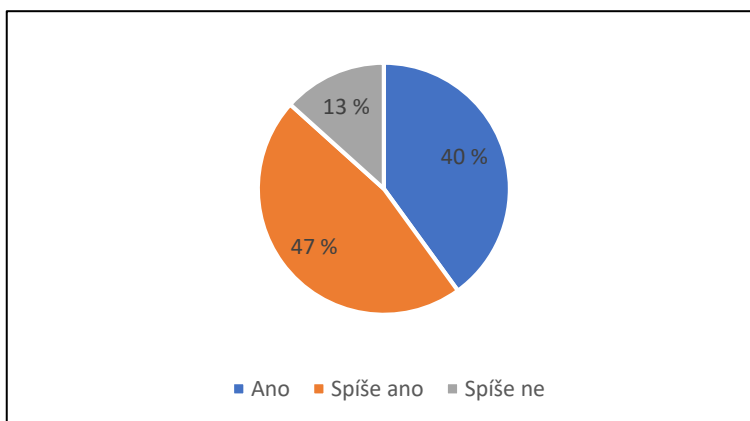
22. Ztotožňujete se se základními hodnotami společnosti?



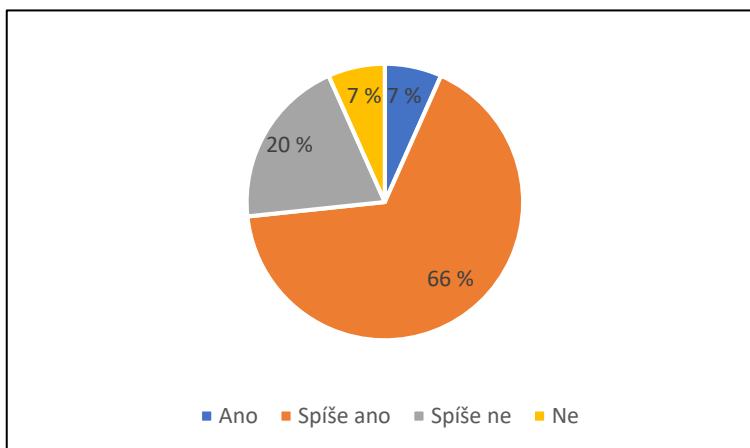
23. Máte právo se ve společnosti vyjádřit a zmínit své připomínky?



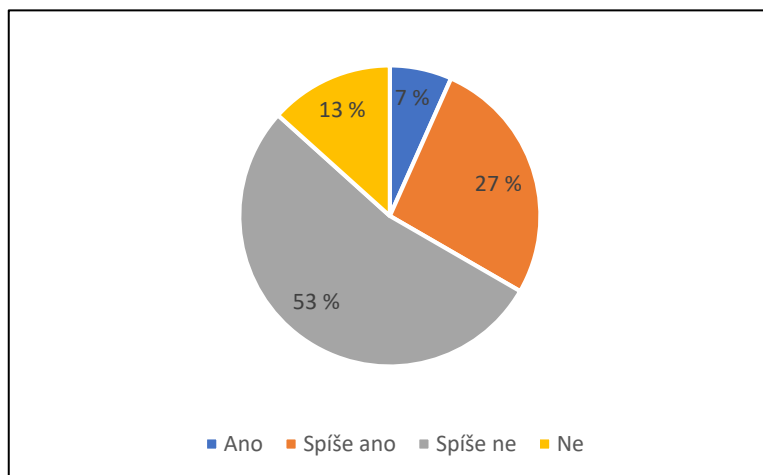
24. Jste spojen/a se svou pracovní náplní? Pokud ne nebo spíše ne uveďte důvod.



25. Je hodnocen Váš pracovní výkon? Pokud ano nebo spíše ano uveďte pod odpovědi přibližně jak často je Váš výkon hodnocen a zda se to projevuje na Vaší mzdě.



26. Uvažujete o změně zaměstnání? Pokud ano nebo spíše ano uveďte důvod.



Příloha č.3: Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu ke dni 31.12.2013

Výkaz zisku a ztráty ve druhovém členění podle Přílohy č. 2 vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu úřadu

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v plném rozsahu**

ke dni 31.12.2013
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2013		27792757

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

FORTYS PIZZA s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání (u IČ se od bydliště)

Univerzitní 283/2
Olomouc
779 00

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1	1 531	1 451
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	458	468
+	Obchodní marže I. - A.	3	1 073	983
II.	Výkony Součet II.1. až II.3.	4	25 484	19 483
II. 1.	Tržby za prodej výrobků a služeb	5	25 484	19 483
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	6		
3.	Aktivace	7		
B.	Výkonová spotřeba Součet B.1. až B.2.	8	19 289	15 773
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	13 593	10 813
2.	Služby	10	5 696	4 960
+	Přidaná hodnota I. - A. + II. - B.	11	7 268	4 693
G.	Osobní náklady Součet G.1. až G.4.	12	6 226	3 565
G. 1.	Mzdové náklady	13	4 713	2 722
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	1 484	815
4.	Sociální náklady	16	29	28
D.	Daně a poplatky	17	8	15
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	1 360	1 282
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu Součet III.1. až III.2.	19	13	1 023
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	13	1 023
2.	Tržby z prodeje materiálu	21		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu Součet F.1. až F.2.	22		434
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		434
2.	Prodáván materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a kompenzačních nákladů přístřích období	25		
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	1 325	565
H.	Ostatní provozní náklady	27	244	366
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
+	Provozní výsledek hospodaření rozdíl výnosů a nákladů řádků I. až 29. řádku I.	30	768	619

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku Součet VII.1. až VII.3.	33		
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42		
N.	Nákladové úroky	43	245	312
XI.	Ostatní finanční výnosy	44		
O.	Ostatní finanční náklady	45	106	74
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření Rozdíl výnosů a nákladů řádků VI. až písmeno P. Součet Q.1. až Q.2.	48	-351	-386
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	122	122
Q.1.	-splacená	50	122	122
2.	-odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	296	111
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54	22	31
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti Součet S.1. až S.2.	55		
S.1.	-splacená	56		
2.	-odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření XIII. - R. - S.	58	-22	-31
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T	60	273	80
****	Výsledek hospodaření před zdaněním provozní výsl. hosp. + finanční výsl. hosp. + XIII. - R.	61	395	202

Sešiteno dne: 23.06.2014		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Podání forma účetní jednotky s.r.o.	Předmět podnikání hospodská činnost	Pozn.:	

Příloha č. 4: Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu ke dni 31.12.2014

Výkaz zisku a ztráty ve zkráceném členění podle Přílohy č. 2 vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu úřadu

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v plném rozsahu**

ke dni 31.12.2014
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IC
2014		27792757

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

FORTYS PIZZA s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání IČ-4 se od bydliště

Univerzitní 283/2
Olomouc
779 00

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Těžby za prodej zboží	1	1 462	1 531
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	803	458
+	Obchodní marže I. - A.	3	659	1 073
II.	Výkony Součet II.1. až II.3.	4	33 573	25 484
II. 1.	Těžby za prodej výrobků a služeb	5	33 573	25 484
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	6		
3.	Aktiva	7		
B.	Výkonová spotřeba Součet B.1. až B.2.	8	24 326	19 289
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	17 982	13 593
2.	Služby	10	6 334	5 696
+	Přidaná hodnota I. - A. + II. - B.	11	9 906	7 268
C.	Ošacení náklady Součet C.1. až C.4.	12	7 706	6 226
C. 1.	Mezové náklady	13	5 920	4 713
2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace	14		
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	1 756	1 484
4.	Sociální náklady	16	30	29
D.	Daně a poplatky	17	95	8
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	1 116	1 360
III.	Těžby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu Součet III.1. až III.2.	19	897	13
III. 1.	Těžby z prodeje dlouhodobého majetku	20	891	13
2.	Těžby z prodeje materiálu	21	6	
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu Součet F.1. až F.2.	22	833	
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	833	
2.	Prodávý materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komukoli nákladu účtovaných období	25		
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	488	1 325
H.	Ostatní provozní náklady	27	335	244
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
+	Provozní výsledek hospodaření rozdíl výnosů a nákladů řádek I. až ostatních I.	30	1 206	768

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžným 1	minulým 2
VI.	Výnosy z prodeje cenných papírů a podílů	31		
3.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku <i>Součet VII.1. až VII.3.</i>	33		
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách sepsaných výhrad	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42		
N.	Nákladové úroky	43	188	245
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	1	
O.	Ostatní finanční náklady	45	165	106
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
¹	Finanční výsledek hospodaření <i>Finanční výnosy a náklady řádků VI. až XI. mínus P řádek VI. až O.2.</i>	48	-352	-351
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost <i>Součet Q.1. až Q.2.</i>	49	182	122
Q.1.	-splacená	50	182	122
2.	-odložená	51		
²	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	672	295
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
RL.	Mimořádné náklady	54	21	22
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti <i>Součet S.1. až S.2.</i>	55		
S.1.	-splacená	56		
2.	-odložená	57		
³	Mimořádný výsledek hospodaření <i>XIII. - RL. - S.</i>	58	-21	-22
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníků ("V")	59		
⁴	Výsledek hospodaření za účetní období ("V") <i>výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T</i>	60	651	273
⁵	Výsledek hospodaření před zdaněním <i>provozní výsl. hosp. + finanční výsl. hosp. + XIII. - R.</i>	61	833	395

Sešlaveno dne: 18.06.2015		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky s.r.o.	Představitel podnikání hospodářské činnosti	Pozn.:	

Příloha č. 5: Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu ke dni 31.12.2015

Výkaz zisku a ztráty ve druhovém členění podle Přílohy č. 2 vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za rok z příjmů

1 x příslušnému finančnímu úřadu

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v plném rozsahu**

ke dni 31.12.2015
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2015		27792757

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

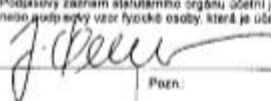
FORTYS PIZZA s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání (liči-li se od bydliště)

Univerzitní 283/2
Olomouc
779 00

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby ze prodej zboží	1	2 157	1 462
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	718	803
+	Obchodní marže I. - A.	3	1 439	659
II.	Výnosy Součet II.1. až II.3.	4	42 775	33 573
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	42 775	33 573
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	6		
3.	Aktivace	7		
B.	Výkonová spotřeba Součet B.1. až B.2.	8	28 534	24 326
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	21 335	17 662
2.	Služby	10	7 199	6 334
+	Přidaná hodnota I. - A. + II. - B.	11	15 600	9 008
C.	Ostatní náklady Součet C.1. až C.4.	12	11 370	7 706
C. 1.	Mzdové náklady	13	8 676	5 920
2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace	14		
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	2 664	1 756
4.	Sociální náklady	16	30	30
D.	Daně a poplatky	17	129	95
E.	Odpsy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	746	1 116
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu Součet III.1. až III.2.	19	134	597
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	61	591
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	53	6
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu Součet F.1. až F.2.	22	122	833
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	122	833
2.	Prodávný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů přátích oddělí	25		
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	360	486
H.	Ostatní provozní náklady	27	214	335
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
+	Provozní výsledek hospodaření rozdíl výnosů a nákladů řádek I. až úroveň I.	30	3 613	1 206

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tříby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodání cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku Součet VII.1. až VII.3.	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v osídlených osobách a z účetních jednotkách spol. podstatou s.r.o.	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IK.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
I.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna srovn. rezerv a opravných položek ve finanční bilanci	41		
X.	Výnosové úroky	42		
N.	Nákladové úroky	43	77	166
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	10	1
O.	Ostatní finanční náklady	45	248	166
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
A.	Finanční výsledek hospodaření Rozisk výnosů a nákladů finanční bil. až přímého p. Součet O.1. až O.3.	48	-315	-352
Q.	Dan z příjmů za běžnou činnost	49	656	182
Q. 1.	-splátná	50	656	182
2.	-odložená	51		
12	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	2 642	672
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54	16	21
S.	Dan z příjmů z mimořádné činnosti Součet S.1. až S.2.	55		
S. 1.	-splátná	56		
2.	-odložená	57		
13	Mimořádný výsledek hospodaření XIII. - R. - S.	58	-16	-21
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
14	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T.	60	2 626	651
15	Výsledek hospodaření před zdaněním provozní výst. hosp. + finanční výst. hosp. + XIII. - R.	61	3 282	833

Sešiteno dne: 06.06.2016		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisy vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou 	
Právní forma účetní jednotky s.r.o.	Předmět podnikání hostinská činnost	Pozn.	

Příloha č. 6: Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu ke dni 31.12.2016

Výkaz zisku a ztráty ve druhovém
řazení podle Přílohy č. 2
vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
s doručením daňového přiznání
za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu
úřadu

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v plném rozsahu**

ke dni 31.12.2016
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2016		27792757

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

FORTYS PIZZA s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání IBA-4 se od bydliště

Univerzitní 283/2
Olomouc
779 00

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Třby z prodeje výrobků a služeb	1	55 674	42 775
II.	Třby za prodej zboží	2	2 515	2 157
A.	Výkonová spotřeba Součet A.1. až A.3.	3	36 962	29 252
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4	967	718
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	5	24 973	21 335
A. 3.	Služby	6	11 022	7 199
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	7		
C.	Aktivace (-)	8		
D.	Osobní náklady Součet D.1. až D.2.	9	18 212	11 370
D. 1.	Mzdové náklady	10	13 939	8 676
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	4 273	2 694
D. 2.1	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	4 243	2 664
D. 2.2	Ostatní náklady	13	30	30
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti Součet E.1. až E.3.	14	929	746
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	929	746
E. 1.1	- Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	929	746
E. 1.2	- Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17		
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	18		
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	19		
III.	Ostatní provozní výnosy Součet III.1. až III.3.	20	720	514
III. 1.	Třby z prodaného dlouhodobého majetku	21	136	81
III. 2.	Třby z prodaného materiálu	22		53
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23	584	380
F.	Ostatní provozní náklady Součet F.1. až F.5.	24	568	465
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	48	122
F. 2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26		
F. 3.	Daně a poplatky	27	187	129
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28		
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	333	214
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-) I. + II. - A. - B. - C. - D. - E. + III. - F.	30	2 238	3 613

Označení #	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	měsíčním 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly Součet IV.1. až IV.2.	31		
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládaná osoba	32		
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů	33		
G.	Náklady vynaložené na prodeje podílů	34		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku Součet V.1. až V.2.	35		
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládaná osoba	36		
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy Součet VI.1. až VI.2.	39		
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládaná osoba	40		
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady Součet J.1. až J.2.	43	36	77
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládaná osoba	44	36	77
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45		
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	4	10
K.	Ostatní finanční náklady	47	417	248
²	Finanční výsledek hospodaření (+/-) $IV - G + V - H + VI - I - J + VII - K$	48	-449	-315
^{3a}	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) $^2 (J. 36) + ^2 (J. 46)$	49	1 789	3 298
L.	Dañ z příjmů Součet L.1. až L.2.	50	374	656
L.1.	Dañ z příjmů splatná	51	374	656
L.2.	Dañ z příjmů odložená (+/-)	52		
^{3b}	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) $^{3a} (J. 49) - L$	53	1 415	2 642
M.	Převod podílu na výsledek hospodaření společníkům (+/-)	54		
^{3c}	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) $^{3b} (J. 53) - M$	55	1 415	2 642
⁴	Čistý obal za účetní období $I + II + III + IV + V + VI + VII$	56	58 913	45 456

Sešláveno dne: 21.06.2017		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Podání kuma účetní jednotky S.L.B.	Předání podnikání hospodářská činnost	Pozn.:	

Příloha č. 7: Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu ke dni 31.12.2017

Výkaz zisku a ztráty ve druhovém členění podle Přílohy č. 2 vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu úřadu

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v plném rozsahu**

ke dni 31.12.2017
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2017		27792757

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

FORTYS PIZZA s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání (lišit se od bydliště)

Univerzitní 283/2
Olomouc
779 00

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1	71 165	55 674
II.	Tržby ze prodej zboží	2	2 621	2 515
A.	Výkonová spotřeba Součet A.1. až A.3.	3	53 064	36 962
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4	1 333	967
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	5	34 831	24 973
A. 3.	Služby	6	16 900	11 022
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	7		
C.	Aktivace (-)	8		
D.	Osobní náklady Součet D.1. až D.2.	9	33 645	18 212
D. 1.	Mzdové náklady	10	26 142	13 939
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	7 503	4 273
D. 2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	7 473	4 243
D. 2.2.	Ostatní náklady	13	30	30
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti Součet E.1. až E.3.	14	2 726	929
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	2 726	929
E. 1.1.	- Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	2 726	929
E. 1.2.	- Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17		
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	18		
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	19		
III.	Ostatní provozní výnosy Součet III.1. až III.3.	20	238	720
III. 1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21		136
III. 2.	Tržby z prodaného materiálu	22		
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23	238	584
F.	Ostatní provozní náklady Součet F.1. až F.5.	24	913	568
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25		48
F. 2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26		
F. 3.	Daně a poplatky	27	247	187
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28		
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	666	333
-	Provozní výsledek hospodaření (+/-) I. + II. - A. - B. - C. - D. - E. + III. - F.	30	-16 324	2 238

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly Součet IV.1. až IV.2.	31		
IV. 1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládaná osoba	32		
IV. 2.	Ostatní výnosy z podílů	33		
Q.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku Součet V.1. až V.2.	35		
V. 1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládaná osoba	36		
V. 2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy Součet VI.1. až VI.2.	39		
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládaná osoba	40		
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41		
I.	Upravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady Součet J.1. až J.2.	43	19	36
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládaná osoba	44	19	36
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45		
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	9	4
K.	Ostatní finanční náklady	47	563	417
"	Finanční výsledek hospodaření (+/-) IV. - Q. + V. - H. + VI. - I. - J. + VII. - K.	48	-563	-449
"	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) " (ř. 30) + " (ř. 48)	49	-16 887	1 789
L.	Daň z příjmů Součet L.1. až L.2.	50		374
L. 1.	Daň z příjmů splatná	51		374
L. 2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52		
"	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) " (ř. 49) - L.	53	-16 887	1 415
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54		
"	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) " (ř. 53) - M.	55	-16 887	1 415
"	Čistý obrát za účetní období L. + R. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	56	74 033	58 913

Sebevlastno dne: 14.06.2018		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky s.r.o.	Předmět podnikání hospodářská činnost	Pozn.:	